

VAASAN YLIOPISTO
TEKNILLINEN TIEDEKUNTA
TUOTANTOTALOUS

Juho Malkamäki

BRÄNDIMUUTOS TUOTTEISTAMISTA HYÖDYNTÄEN

Tuotantotalouden
pro gradu -tutkielma

VAASA 2017

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	7
1.1	Tausta ja tutkimusongelma	8
1.2	Tutkimuksen rakenne	10
1.3	Tutkimuksen toimeksiantaja	11
2	ASIAKASKOKEMUS	13
2.1	Asiakasarvosta asiakaskokemukseen	13
2.2	Asiakaskokemuksen elementit	15
2.3	Asiakaskokemuksesta tuotteistamiseen	17
3	ASIAKASKOKEMUS TUOTTEISTAMISEN NÄKÖKULMASTA 20-40	19
3.1	Tuotteistaminen	19
3.2	Tuotteistaminen tietoliikennepalveluyrityksessä	24
3.3	Asiakaskokemus ja sisäinen tuotteistaminen	28
3.4	Tuotteistamisstrategia	29
4	METODOLOGIA	33
4.1	Tutkimuksen tieteelliset taustat	33
4.2	Tutkimusmenetelmänä haastattelu	34
4.3	Tutkimuksen aineistonkeruu	36
4.4	Aineiston analysointi	38
5	TULOKSET	40
5.1	Myyntimateriaali ja koulutus	40
5.1.1	Myyjät	40
5.1.2	Esimiehet	42

5.2	Toimeksiantajayrityksen differentiaatio:	44
5.2.1	Myyjät	44
5.2.2	Esimiehet	47
5.3	Toimeksiantajayritys työnantajana	49
5.3.1	Myyjät	49
5.3.2	Esimiehet	51
5.4	Tutkimuksen käytettävyys ja tutkimuksen rajoitukset	55
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	57
	LÄHDELUETTELO	62
	LIITTEET:	65
	Liite 1. Haastattelurungot	65

KUVALUETTELO

Kuva 1. Asiakaskokemuksen muodostuminen (Zhang ym. 2016).	16
Kuva 2 Tuotteistamisen hyödyt organisaatiolle ja asiakkaalle (Malkamäki 2016).	25

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1 Raakatuotteen ja tuotteistetun tuotteen erot (Malkamäki 2016).	21
Taulukko 2 Tuotteen vakiointiaste (Malkamäki 2016).	27

LYHENNELUETTELO

1G/2G/3G/4G/5G -tekniikka	Ensimmäisen, toisen, kolmannen, neljännen ja viidennen sukupolven matkaviestintätekniikka
Asiakaspoistuma	Lukumäärä asiakkaita, jotka vaihtavat nykyiset palvelunsa toiselle palveluntarjoajalle
B2C-tuotteet	Business to customer -tuotteet eli yrityksen henkilöasiakkaille kohdistamat palvelut ja tuotteet, jotka usein eroavat teleoperaattoreilla yritystuotteista
Chat	Tarkoittaa tämän työn yhteydessä kohdeyrityksen verkkosivuilla pop-up ikkunan kautta toimivaa keskustelukanavaa
Facebook	Sosiaalinen media, jota Toimeksiantajayritys käyttää asiakaspalvelukanavana
Fokus-alue	Osa yrityksen tuoteportfoliota, jonka myyntiin kiinnitetään erityistä huomiota, tarkoituksena osa-alueen myynnillinen kasvatus
Heavyuser	Operaattorin asiakas, joka käyttää huomattavasti enemmän dataliikennettä kuin keskivertokäyttäjä. Huomioidaan rajattomilla datapaketeilla
Intra	Yrityksen sisäverkko, jota käytetään yrityksen sisäiseen viestintään ja materiaalien jakamiseen
IoT	Internet of Things. Tarkoittaa Internet-verkon laajentumista laitteisiin ja koneisiin
Kiinteä laajakaista	Verkkoyhteys, jonka palveluntarjoaja toimittaa loppukäyttäjälle fyysistä lankaa pitkin

M2M	Machine to machine. Internet-yhteyttä hyödyntävien laitteiden välinen kommunikaatio
NPS	Net Person Score eli NPS on asiakastyytyväisyyden mittari. Asteikko 1–10, jossa tyytyväisyys 1–7 antaa arvon -1, tyytyväisyys 8 antaa arvon 0 ja 9–10 antaa arvon +1
One-to-one -keskustelu	Eräs nimitys esimiehen ja myyjän välisille säännöllisille ja tavoitteellisille tapaamisille
Pohjois-Eurooppa-etu	Tarkoittaa kohdeyrityksen erikoishinnoittelua, jossa Pohjoismaissa, pois lukien Islanti, ja Baltian maissa kohdeyrityksen palvelua voi käyttää kuin kotimaassa
Roaming-hinnoittelu	Roaming tarkoittaa matkapuhelinverkon käyttöä kotimaan ulkopuolella. Tähän ei lasketa kotimaasta lähtevä ulkomaanliikenne, vaan puhelu soitetaan fyysisesti kotimaan ulkopuolelta
Seniori	Yrityksen sisällä käytetty termi, jolla viitataan asiakkaaseen, jonka asiakaskokemus paranee erittäin helposta käytettävyydestä. Ei usein itseohjautuva ongelmanratkaisija
Stand-alone-laite	Päätelaite, joka ei vaadi toimiakseen muita laitteita
Verkon maksiminopeus	Mobiiliverkkoyhteyttä mastosta asiakkaalle ei keinotekoisesti rajoiteta, vaan asiakkaille annetaan operaattorin määrittelemä korkein tiedonsiirtonopeus
Vierikuuntelu	Myyntikoulutus, joka tapahtuu myyjän toteuttaessa rutiininomaista työtään ja esimiehen seurattessa vieressä antaen yksityiskohtaista palautetta toiminnasta

VAASAN YLIOPISTO**Teknillinen tiedekunta**

Tekijä:	Juho Malkamäki
Tutkielman nimi:	Brändimuutos tuotteistamista hyödyntäen
Ohjaajan nimi:	Prof. Jussi Kantola
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri
Pääaine:	Tuotantotalous
Opintojen aloitusvuosi:	2013
Valmistumisvuosi:	2017

Sivumäärä: 67

TIIVISTELMÄ

Yritykset pyrkivät selviytymään kilpailussa markkina-asemasta vahvalla erottautumisella kilpailijoistaan. Tällöin tulee ymmärtää yrityksen nykyiset resurssit ja kohdentaa ne mahdollisimman tehokkaasti vastaamaan markkinoiden tarpeita. Tämä työ perehtyy kohdeyrityksen kansalliseen brändimuutokseen, jossa usea aikaisempi brändi yhdistyy yhden brändin alle. Tämä luo haasteita erityisesti Suomessa, koska aikaisempi brändi omaa kotimaiset juuret ja Toimeksiantajayritys on puolestaan ruotsalaislähtöinen.

Brändimuutos ravistelee lähes satavuotisen yrityksen perusrakennetta. Uuden brändin mukana tulevat uudet brändilupaukset, jotka myös yrityksen henkilöstön täytyy sisäistää. Tutkielma tarkastelee asiakaskokemukseen vaikuttamista yrityksen henkilöstön kautta. Henkilöstö on yrityksen merkittävin resurssi ja toimiva kommunikaatio osoittautuu usein ratkaisevaksi tekijäksi henkilöstön tietotaidon hyödyntämiselle. Henkilöstön nykytila vahvuuksineen ja heikkouksineen tulee analysoida, jolloin kyetään ymmärtämään paremmin yrityksen kykyä ja tarvetta muuttua.

Tuotteistaminen pyrkii pehmentämään mahdollista muutosvastarintaa osallistamalla henkilökuntaa muutoksen vaiheisiin. Kommunikaatio eri tekijöiden välillä on avainasemassa, jotta erityisesti asiakasrajapinnan osaaminen saadaan kerättyä ja jalostettua hyödynnettävään muotoon. Näkemys asiakkaan saamasta arvosta voi yrityksen ja asiakkaan näkökulmista tarkkailtuna olla erilainen. Tuotteistaminen tarjoaa keinon, jolla asiakkaan toiveet huomioidaan paremmin ja tehokkaammin. Yritykset pyrkivät luomaan vakaita ja pitkiä asiakassuhteita, jolloin työpanos asiakasta kohden pienenee ajan myötä.

Tuotteistaminen luo alustan, jolla voidaan ymmärtää mitkä asiat luovat aitoa arvoa asiakkaille. Yrityksen erottautumiskyky mitataan erityisesti asiakkaan näkökulmasta – tuote tai palvelu voi olla itsessään kilpailijaa parempi, mutta ostopäätöksen tekee aina asiakas. Parhaimmillaan tuotteistaminen luo lisäarvoa sekä nykyisiin että uusiin asiakassuhteisiin ja yrityksen muutosstrategiaan ja sen toteuttamiseen tulee ketteryyttä

AVAINSANAT: Tuotteistaminen, asiakaskokemus, brändi

1 JOHDANTO

Tuotteistaminen on investointi osaamiseen ja tulevaisuuteen

-Tekes

Kasvavassa markkinakilpailussa yritysten tulee pyrkiä uudistumaan, jotta ne kykenevät kehittymään, selviämään tai edes säilyttämään nykyisen markkina-asemansa. Jatkuva kehittyminen on edellytys kilpailussa pärjäämiselle ja usein yritysten tavoitteena on löytää keinot kasvuun. Tämä työ lähtee tarkastelemaan kasvun mahdollisuuksia tuotteistamisen näkökulmasta. Tuotteistamisella tähdätään ymmärrykseen muuttuvasta asiakastarpeesta sekä siihen vastaamisesta. Lähtökohta muutokselle on asiakastarpeita vastaavien palveluiden tuottaminen nopeasti ja kustannustehokkaasti.

Yritysten kiinnostus tuotteistamista kohtaan on noussut ja tuotteistamisesta on tullut jopa trendisana. Puhekielessä tuotteistaminen yhdistetään konteksteihin, joissa puhutaan asiakaspalvelun kehittämisestä ja myynnin kasvusta. Tuotteistamisella jalostetaan yrityksessä olevaa tietoa muotoon, joka on helpommin ostettavissa. Erityisen hyödyllistä tuotteistamisessa on sen mahdollisuudet hyödyntää paremmin yrityksessä jo olevaa tietotaitoa paremmin. Työntekijät voivat kokea asemansa turvatummaksi, jolloin heillä ei ole tarpeetonta ulkoista painetta olla jakamatta tietotaitoaan.

Tämän työn tarkoitus on ymmärtää tuotteistamista ja löytää soveltuva tuotteistamistapa, jota hyödyntämällä tutkimuksen Toimeksiantajayritys kykenee kehittymään. Työ tuo tuomaan esille tuotteistamiseen vaikuttavat rakenteet yrityksessä ja sen, miten niihin voidaan vaikuttaa. Tuotteistaminen linkitetään voimakkaasti yrityksen kannalta suotuisiin pehmeisiin arvoihin kuten parempi työilmapiiri, positiivinen yrityskuva ja ratkaisukeskeinen asiakaspalvelu sekä koviin arvoihin kuten liikevaihdon, Net Person Score (NPS):n ja asiakasmäärän kasvuun.

Tässä tutkimuksessa tuotteistaminen ymmärretään monipuolisena työkaluna, joka tulee säännöllisin väliajoin tarkistaa. Kehittyminen on tämän tutkimuksen näkökulmasta jatkuvaa. Kehittymisen pysäyttäminen eli reagoimattomuus ulkoisiin muutoksiin johtaa todennäköisesti markkina-aseman laskemiseen ja menettämiseen. Tuotteistaminen on parhaimmillaan vuorovaikuttamista yrityksen ja asiakkaan välillä, jolloin itse

palvelukokonaisuuden ympärille tulee palvelusta riippumatonta lisäarvoa. Parhaimmillaan asiakkaat voivat kokea yhteisöllisyyttä, kuten kävi Harley-Davidsonin moottoripyörien kohdalla. Harley-Davidsonista on tullut palkittu brändi, jolla on eräät maailman uskollisimmista asiakkaista. (Harley-Davidson 2016.) Tuotteistamisen kautta saatava hyödyn arvo on siis merkittävä, jos kyetään luomaan kokonaisuus, joka herättää asiakkaassa tarpeen ja halun sitoutua brändiin ja johtaa asiakkaitaan selkeään brändiriippuvuuteen.

1.1 Tausta ja tutkimusongelma

Toimeksiantajayritys on tehnyt suuren brändimuutoksen keväällä 2017 (Toimeksiantajayritys 2017a). Brändin yhtenäistäminen vaatii paljon muutostyötä ja todennäköisesti se kohtaa myös muutosvastarintaa. Muutoksessa tulee hallita tilanne ja suoriutua halutusta muutoksesta positiivisessa hengessä. Tämä työ toteutetaan toimeksiantona Toimeksiantajayritykselle ja yritystä käsitellään tutkimuksessa anonymyminä. Tutkimuksen salainen osa on tutkimuksen liitteenä ja liite arkistoidaan Vaasan yliopiston kassakaappiin. Tutkimuksen salaista osaa ei julkaista.

Kohdeyrityksessä oli aikaisemmin kaksi suurta brändiä, joita tässä työssä käsitellään nimillä Brändi1 ja Brändi2. Uudesta brändistä, jonka alle pääsääntöisesti kaikki aikaisemmat brändit siirretään, käytetään nimeä Brändi3 tai uusi brändi. Edellä mainittujen brändien lisäksi yritysmyyntiin kaksi tytäryhtiötä liitettiin myös uuden brändin alle, mutta tämä tutkimus käsittelee ainoastaan kuluttajapuolen kehitystä. Toimeksiantajayrityksestä käytetään tässä työssä nimeä Toimeksiantajayritys tai yritys; viittaukset muihin yrityksiin kuin Toimeksiantajayritykseen mainitaan erikseen.

Toimeksiantajayritys puhuu muutoksen tarkoituksesta hyvin avoimesti ja käyttää markkinoinnissa selkeää asiakaslähtöistä linjaa: ”Yhdistimme Brändi1 ja Brändi2 uudeksi brändiksi, jotta sinä saat entistä parempaa palvelua kotimaassa ja maailmalla.” Toimeksiantajayrityksen logo ja markkinointi otti linjakseen edustaa tasa-arvoisuutta, positiivisuutta ja iloisuutta. (Toimeksiantajayritys 2017a.) Rohkea ja voimakas

kannanotto oli yhdistää logoon sateenkaaren värit, jotka yleisesti yhdistetään seksuaaliseen tasa-arvoisuuteen ja suvaitsevaisuuteen.

Toimeksiantajayrityksellä tuotteistamista on apuväline useisiin asioihin kuten asiakashankintaan, myynnin edistämiseen ja markkinoinnin tukemiseen. Tämän toimeksiannon tavoite on vaikuttaa henkilöstöön positiivisesti tavalla, mikä säästää resursseja pitkällä aikavälillä. Yhtenäinen henkilöstö, joka ymmärtää brändimuutoksen ja kykenee sopeutumaan uudistukseen on huomattavasti tehokkaampi kuin vastarintaa tekevä ja ”vanhaan hyvään aikaan” haikaileva työntekijä. Henkilöstön muutossuotuisa asenne heijastuu parempana suoriutumisenä omassa työntehtävässä ja lopulta parempana asiakaskokemuksena. Toimeksiantajayritys on myös sitoutunut toiminnassaan OHSAS 18001 Työterveys ja työturvallisuusjohtamiseen. (Toimeksiantajayritys 2017b.)

Sisäinen tuotteistaminen keinona vaikuttaa henkilöstön kautta asiakaskokemukseen on uusi ja Toimeksiantajayritystä kiinnostava mahdollisuus. Onnistuneen tuotteistamisprosessin tuloksena myös asiakasrajapinnan tietotaito kasvaa ja henkilöstö kokee pystyvänsä vaikuttamaan omaan työnkuvaansa. Tuotteistaminen ja yrityksen strategia kulkevat rinnakkain. Yritys pystyy ottamaan ”paremman otteen” omasta toiminnastaan ja jalkauttamaan haluttuja muutoksia. Tuotteistaminen pakottaakin pohtimaan ajatusmallia, mitä haluamme tarjota, kenelle tarjotaan ja miksi juuri tämä yritys on paras vaihtoehto. Strategiansa mukaan Toimeksiantajayritys antaa asiakkaalleen vaikutusvaltaa: ”Ota maailma haltuun” -mainonnalla. (Toimeksiantajayritys 2017a.) Tämä tähtää erityisesti EU:n sisällä tapahtuvaan lakimuutokseen, jolloin roaming-hinnoittelu poistuu (Yle 2017).

Toinen vahva sanoma on ”Siellä missä sinäkin”. Sillä vahvistetaan asiakkaan tunnetta siitä, että hän pystyy ottamaan yhteyttä palveluntarjoajaan missä ja milloin vain. Kolmantena suurena kehityskohteenä Toimeksiantajayrityksellä on palveluportfolion laajennus periaatteella, että asiakas saa kaikki tietoliikenteeseen liittyvät palvelut samalta operaattorilta. Toimeksiantajayritys ei kuitenkaan tuota kaikkia palveluitaan itse, vaan muun muassa jälleenmyy tietoturvapalveluita, musiikkipalveluita ja televisiokanavien lisäpalveluita. (Toimeksiantajayritys 2017.)

Tässä työssä tutkimuskysymykset ja niiden vastaukset merkitään seuraavalla tavalla: TK1 ja TK2 viittavat ensimmäiseen ja toiseen tutkimuskysymykseen, jossa TK1 on merkintätapa tutkimuskysymyksestä yksi ja sen vastauksesta. Johtopäätökset - kappaleessa merkinnot TK1 ja TK2 viittaavat ensimmäisen ja toisen tutkimuskysymyksen vastauksiin. Merkintätavan on tarkoitus helpottaa tutkimuksen hyödyntämistä.

Tutkimuskysymykset:

TK1: Voiko yritys kehittää asiakaskokemusta sisäistä tuotteistamista hyödyntäen?

TK2: Miten asiakasrajapinnan toimintaan vaikutetaan sisäisen tuotteistamisen keinoin?

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu kuudesta luvusta. Johdannossa esitellään tutkimuksen aihe ja perehdytään tutkimuksen taustaan. Johdannosta selviää myös tutkimuskysymys, tutkimuksen rakenne ja tutkimuksen toimeksiantaja sekä työn tarkoitus. Toinen luku on pohjateoriaa tutkimuksen varsinaiselle teorialle. Pohjateoriasta selviää tutkimusyrityksen ongelma, jota varsinainen teoria pyrkii myöhemmin ymmärtämään. Pohjateoria antaa yleiskäsityksen aiheesta.

Kolmas luku aloittaa tutkimuksen varsinaisen teorian tuotteistamisesta. Luvussa perehdytään eri tuotteistamisen osa-alueisiin sekä hyötyihin ja haittoihin. Luku jatkuu keskittymällä tuotteistuksen ymmärtämiseen osana yrityksen toimintaa. Luvussa peilataan myös tuotteistamisen teoriaa siihen, millaisiin lähtökohtiin tuotteistamista voi ja kannattaa soveltaa. Kolmannessa luvussa havainnollistetaan millaisia käytännön muutoksia tuotteistamisella voi saada aikaan.

Neljännessä luvussa on tutkimuksen metodologia. Oleellista luvussa on tieteellisten taustaoletusten esittely sekä tehdyt tieteelliset ja tekniset valinnat. Luvussa arvioidaan

tutkimuksessa tehtyjä valintoja hyvän tieteellisen käytännön näkökulmasta. Luvussa esitellään aineiston keräystekniikka, alkuperä ja menetelmät. Erityisen tärkeä painopiste on tutkijan omien taustaoletusten ja ennakkoluulojen karsiminen ennen varsinaisen tutkimuksen tekoa. Lisäksi luvussa erotetaan kaksi kohderyhmää, joille tutkimus on tehty.

Tutkimuksen tulos esitetään kappaleessa viisi. Luvussa kerrotaan tutkittavien käsityksistä tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta. Tärkeää luvussa on neutraalius vastausten suhteen ja pyrkimys ymmärtää syvemmin, miten tuotteistaminen on tällä hetkellä hoidettu Toimeksiantajayrityksessä. Kuudennessa luvussa yhdistetään saadut tutkimustulokset aiemmin esiteltyyn teoriaan, erityisesti Toimeksiantajayrityksen näkökulmasta. Poikkeamia ja yhdenmukaisuuksia teorian ja Toimeksiantajayrityksen välillä pyritään löytämään, jotta Toimeksiantajayrityksen vaatimus tuotteistuksen tasosta selviää. Näin ollen tutkimus pystyy antamaan merkityksellisen ymmärryksen ja suosituksen tulevia tuotteistusprosesseja varten. Johtopäätöksistä löytyy myös tulevaisuuden kehitysmahdollisuuksien arviointi, joka pohjautuu tutkimustuloksiin sekä mahdolliset tutkimusaukot, joita hyödyntämällä tulevaisuuden tuotteistamisesta voi saada enemmän hyötyä.

1.3 Tutkimuksen toimeksiantaja

Tutkimuksen Toimeksiantajayritys on kansainvälinen tietoliikennepalvelutekniikan konserni, josta tässä työssä käytetään nimeä Toimeksiantajayritys. Yrityksen yhtiörakenne koostuu maakohtaisista toimijoista ja konsernilla on vahva markkina-asema Pohjoismaissa ja Baltian-maissa. Lisäksi yritystoimintaa on Euraasiassa ja Espanjassa sekä osakkuusyhtiöitä Venäjällä ja Turkissa. Toimeksiantajayrityksen tavoite on olla toiminta-alueellaan markkinajohtaja. (Toimeksiantajayritys 2017c.)

Vastuullinen liiketoimintatapa on erityisen tärkeä vuonna 2017 aloitetulle Toimeksiantajayrityksen brändiuudistukselle, jossa uudella brändillä korvataan muun muassa suomalaiset brändit Brändi1 ja Brändi2. Tuotteistamisen kautta saatavat hyödyt eivät saa olla vastuullisen liiketoimintatavan vastaisia. Työntekijät ovat

Toimeksiantajayrityksen mukaan avain menestykseen. Erityisesti työterveys ja työntekijöiden hyvinvointi korostuvat Toimeksiantajayrityksen arvoissa. Kuusiosainen Steissi-hyvinvointiohjelma ennalta-arvioi työntekijöiden jaksamiseen liittyviä asioita ja tämä työ toteutetaan Steissi:n periaatteiden mukaisesti. (Toimeksiantajayritys 2017a; Toimeksiantajayritys 2017c.)

Tämä tutkimus toteutetaan erityisesti Toimeksiantajayrityksen myynnillisen asiakaspalvelun tarpeisiin Suomessa. Tutkimuksessa ei käsitellä Toimeksiantajayrityksen toimintaa Suomen rajojen ulkopuolella elleivät ne suoraa vaikuta Suomen liiketoimintaan. Useilla markkinoilla toimivalla konsernilla on kuitenkin synergiaetuja laajan liiketoimintansa kautta sekä velvollisuuksia uuden Euroopan Unionin verkkoneutraliteettilain kautta (Viestintävirasto 2017). Tutkimuksen vastuuhenkilönä Toimeksiantajayrityksessä toimii kaksi Team Leader -tittelillä toimivaa henkilöä

Toimeksiantajayrityksen kuluttajaliiketoiminta voidaan jakaa neljään eri ryhmään yhteydenottokanavien perusteella: asiakaspalvelu, kivijalkaliikkeet, tekninen asiakaspalvelu ja ulkoisten yhteistyökumppaneiden myynti. Tutkimus on kohdennettu asiakaspalveluun, joka palvelee asiakkaita puhelimitse, sähköpostitse ja verkkosivujen Chat-palvelun kautta. Suomessa Toimeksiantajayrityksellä on merkittävät markkinaosuudet matkaviestinnässä, laajakaistassa ja kiinteän puheen palveluissa. Toimeksiantajayritys ei enää julkaise maakohtaisia tiedotteita suomeksi, vaan on keskittänyt sijoittajainformaation Ruotsalaisen emoyhtiönsä alle. (Toimeksiantajayritys 2017d.)

Toimeksiantajayritys työllistää Suomessa yli 3300 henkilöä. Toimeksiantajayrityksellä on Suomessa lisäksi huomattava määrä työntekijöitä ulkoisten kumppaneiden kautta. Maailmanlaajuisesti Toimeksiantajayrityksellä on yli 20000 työntekijää ja yli 23 miljoonaa kuukausitilaajaa eri palveluilla. (Toimeksiantajayritys 2017e.)

2 ASIAKASKOKEMUS

2.1 Asiakasarvosta asiakaskokemukseen

Business Dictionary (2017) määrittelee asiakasarvon seuraavasti: asiakasarvo on erotus, jonka asiakas saa tuotteesta suhteessa asiakkaan antamaansa panostukseen. Asiakas siis haluaa ostaessaan saada haltuunsa mitä tahansa itseään hyödyttävää arvoa, joka voi olla mitä tahansa. Esimerkiksi tutkimuksen Toimeksiantajayrityksen asiakaspalvelun yleisesti tunnetut palvelut ovat matkapuhelinliittymä ja Internet-yhteys. Palvelun ollessa sama arvonmuodostus ei ole itsestäänselvyys, vaan pohjautuu erilaisiin oletuksiin ja näkemyksiin – tällöin puhutaan koetusta asiakasarvosta (VTT 2016).

Koettu asiakasarvo on muuttunut digitalisaation myötä. 2010 -luvulla asiakasarvo mielletään usein tärkeimmäksi elementiksi onnistuneen palveluyrityksen toiminnassa. Yrityksillä on kuitenkin ollut ongelmana johtaa yleisesti hyväksytty teoria käytäntöön. Toisaalta esimerkiksi asiakasarvoon vaikuttaminen markkinoinnilla ei ole selkeää. Tavoitteena voi esimerkiksi olla asenteiden, tyytyväisyyden, luottamuksen, laadun tai jonkun muun vastaavan arvon sekoitus tai yhdistelmä. Asiakasarvo vaatii tarkan määritelmän, jotta siitä voidaan tehdä johtopäätöksiä ja asiakasarvon luomiseen voidaan vaikuttaa. (Babin & James 2010.)

Asiakaskokemuksen muodostuminen voidaan jakaa karkeasti kahteen eri osa-alueeseen. Ensiksi konkreettisista toimista ja fyysisistä tekijöistä muodostuu todelliseen asiakastarpeeseen vastaaminen. Esimerkiksi asiakkaan halutessa jäätelön, asiakkaalle myydään laadukas jäätelö, jolloin tekninen tuote vastaa asiakastarvetta. Toinessa osa-alueessa huomioidaan asiakkaan tunteisiin vaikuttavat tekijät, jotka eivät suoraan ole tuotteen ominaisuuksia. Esimerkiksi jäätelöä myydessä myyjä voi hymyillä. Tämä luo tilanteessa paremman asiakaskokemuksen vaikka varsinainen tuote ei muutu millään tavalla. Tunteisiin liittyvät kokemukset vastaavat kysymykseen: ”Miten asia tarjottiin, esitettiin tai toteutettiin?” (Netgain 2016.)

Asiakaslupauksen ja asiakaskokemuksen välillä tulee olla tasapaino. Mikäli asiakaskokemus on lupausta huomattavasti parempi, markkinointi ei hyödynnä kaikkea saatavilla olevaa potentiaalia. Toisaalta, jos asiakaskokemus ei vastaa asiakaslupausta, niin tästä seuraa asiakkaan pettyminen. Tuotteen tai palvelun ei tarvitse olla huono, mutta liian suuret asiakaslupaukset voivat muodostaa epärealistisia odotuksia. Kokemuksista keskustellaan, niitä vertaillaan ja kokemustietoa on saatavilla erityisesti Internetissä. Saadun tiedon pohjalta luodaan käsitys asiakaslupauksesta, joten kaikki tekijät eivät ole yrityksen suoraan hallittavissa. (Netgain 2016.)

Asiakaskokemus muodostuu tapauskohtaisesti eri elementeistä, joiden painoarvot vaihtelevat. Muun muassa asiakkaan luottamus, tuotteen laatu ja asiakastarpeen tyydyttäminen ovat yleisiä muuttujia positiivisen asiakaskokemuksen toteuttamisessa, mutta niiden mallintaminen on ollut haastavaa. Erityisesti asiakaslähtöisyyden yleistymisen on asettanut tarpeen asiakaskokemuksen syvälliseen tutkimiseen. (Babin ym. 2010.) Toimeksiantajayritys valittiin vuonna 2015 jaetulla ensimmäisellä sijalla Suomen parhaaksi yritykseksi asiakaskokemuksen perusteella. Erityisen hyvät pisteet Toimeksiantajayritys sai asiakaskuuntelusta ja asiakaskokemusstrategiasta. Digitalisaatio mahdollistaa aikaisempaa tehokkaamman tiedolla johtamisen ja tässä on myös Toimeksiantajayrityksessä onnistuttu. (Shirute 2015.)

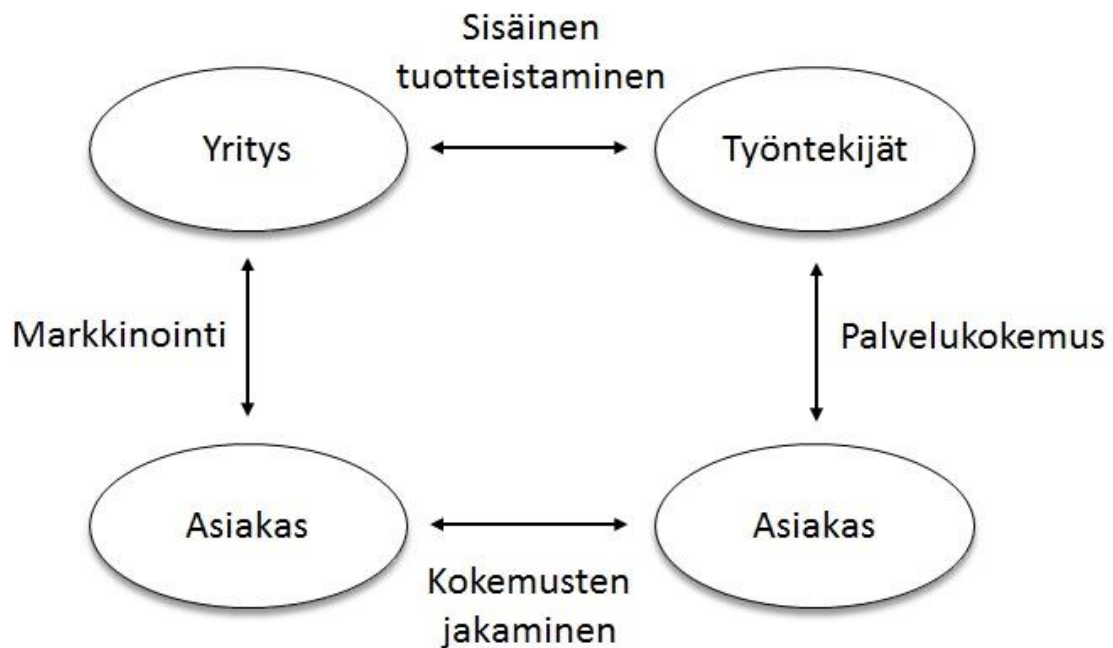
Lähdettäessä panostamaan asiakaskokemukseen, panostuksen arvo voidaan mitata vähentämällä arvioidut hyödyt kustannuksista. Lopputuloksen arvosta voidaan käyttää termiä asiakasarvo (Babin ym. 2010.) Vargo & Lusch (2008) määrittelevät asiakasarvon ja palvelun laadun loogisesti toisistaan erottamattomiksi konsepteiksi, jolloin panostaminen toiseen näistä, hyödyttää molempia konsepteja. Asiakasarvo on palvelun korkean laadun suora seuraus ja molemmat ovat tärkeitä elementtejä tarkastellessa mitä tahansa kilpailtua markkinaa.

2.2 Asiakaskokemuksen elementit

Asiakasarvon muodostuminen voi kasvaa eksponentiaalisesti, hidastua tai estyä riippuen yrityksen toimintatavoista. Asiakaskokemuksella on sekä näkyviä että piileviä elementtejä. Asiakaskokemus on erikoinen ilmiö, sillä sitä tapahtuu useassa eri kanavassa samanaikaisesti. (VTT 2016.) On haastavaa määrittää laaturajoja, jolla riittävän positiivinen asiakaskokemus saadaan aikaiseksi, kun sama palvelun laatu tulisi taata niin kasvokkain kohdattaessa kuin tekstin välityksellä kommunikoitaessa.

Zhang, Jiang, Shabbir & Zhu (2016) määrittelee asiakasarvon luontiin neljä erilaista selkeää luontikanavaa: (1) yritykseltä asiakkaalle, (2) yritykseltä työntekijälle, (3) työntekijältä asiakkaalle ja (4) asiakkaalta asiakkaalle. Yrityksen ja asiakkaan välillä asiakasarvon muodostamiseen vaikuttaa asiakkaan mielikuva yrityksestä ja viestintään liittyvät asiat kuten brändäys ja muu markkinointi. Usein asiakkaan mielikuvaan brändistä vaikuttaa se, millaisia esimerkiksi laadullisia lupauksia brändin alla oleva tuote lupaa. Palvelujärjestelmän arvonluontiin osallistuvat ihmiset, teknologia ja jaettu informaatio (VTT 2016). Yrityksen ja työntekijöiden välillä tapahtuu sisäistä tuotteistamista tai sisäistä markkinointia, joilla vaikutetaan työntekijöiden mielikuvaan yrityksestä ja sen toimintatavoista (Zhang ym. 2016). Asiakkaiden välillä tapahtuu kokemusten jakamista ja tiedon jakaminen ja saavutettavuus ovat nousseet erityiseen asemaan, kun Internetiä hyödynnetään tiedonjakamiseen tehokkaammin. Asiakkaiden välillä vallitsee myös kommunikaatiota, jolla arvostellaan yrityksen toimintatapoja sekä muodostetaan mielikuvia

Työntekijät voivat olla myös useammassa roolissa, kuten asiakkaina, jolloin sisäisen tuotteistamisen rooli korostuu entisestään. Työntekijöille ei välttämättä ole itsestään selvää hyvän työnantajakuvan luonti. Asiakkaiden välillä vallitsee myös kommunikaatiota, jolla arvostellaan yrityksen toimintatapoja sekä muodostetaan mielikuvia. Työntekijöiden ja asiakkaiden välillä tapahtuva palvelukokemus on myös osa yrityksen asiakasarvon kriittisiä elementtejä. Yritys lunastaa palvelukokemuksen kautta antamansa brändilupaukset. (Zhang ym. 2016.)



Kuva 1. Asiakaskokemuksen muodostuminen (Zhang ym. 2016).

Ficom eli suomalaisen ICT-alan edunvalvoja- ja yhteistyöjärjestö kertoo tiedotteessaan asiakkaan arvontuottoa koskevasta muutoksesta. Digitalisaation vaikutus asiakkaan kokemukseen on historiallisesti erittäin suuri. Digitalisaatio tuo yrityksille mahdollisuuden päästä lähemmäksi asiakkaan arkea. Erityisesti mahdollisuus vaikuttaa monipuolisesti asiakaskokemukseen on kasvanut. (FiCom 2017.) Toimeksiantajayritys on päättänyt toimia niissä kanavissa, joissa asiakkaat ovat ja reagoida vielä aiempaa paremmin niin positiiviseen kuin negatiiviseenkin palautteeseen. Mielikuva yrityksistä on muuttunut jopa inhimillisen persoonalliseksi, koska ne jakavat myös yleishyödyllistä materiaalia aktiivisesti muun muassa sosiaalisen median kanaviensa kautta.

2.3 Asiakaskokemuksesta tuotteistamiseen

Asiakas- ja työntekijäpalaute on perinteinen keino kerätä tietoa asiakkaalta ja työntekijöiltä. Tuotteistaminen on seuraava askel palautteelle, ja tähän palataan seuraavassa osiossa tarkemmin. Teoriassa, jos asiakkaat sekä työntekijät vastaavat täsmällisesti palautteeseen ja tieto sen jälkeen sovellettaisiin sellaisenaan tuotekehitykseen, syntyisi täydellinen palvelukokonaisuus. Perinteiseen palautteeseen verrattuna tuotteistaminen vie huomattavasti enemmän aikaa, mutta toisaalta sillä on erikoispiirteitä, jotka hyödyttävät yritystä. (Valtakunnallinen Työpajayhdistys 2006.)

Perinteisellä palautteella on toki hyviäkin ominaisuuksia verrattuna tuotteistamiseen ja tuotteistaminen ei ole ainoa vaihtoehto asiakaskokemuksen parantamiseksi. Tuotteistamalla on tulevan teorian mukaan sitä toteuttavalle yritykselle enemmän positiivisia kuin negatiivisia vaikutuksia (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo (2015). Perinteistä palautemallia hyödyntämällä kehittyminen on vapaaehtoisempaa, ja kehittymistä eivät kaikki välttämättä koe mielekkääksi tai mieleiseksi. (Valtakunnallinen Työpajayhdistys 2006). Tuotteistaminen tarjoaa vaihtoehtoisen keinon vastata asiakkaiden kehitysvaatimuksiin.

Liian pitkälle tuotteistettu palvelu voi aiheuttaa palvelun paikalleen jämähtämisen. Erityisesti innovointi kärsii, jos tuotteen kanssa ei pystytä olemaan asiakaslähtöinen, vaan sille on asetettu liian tiukat raamit. Tasapaino räätälöinnin ja vakioinnin välille on erittäin haastavaa. (Tuominen ym. 2015.) Asiakkaat ja yritykset ovat erilaisia, joten tuotteistamisen tavoitteet poikkeavat yrityksien välillä. Tämä johtaa tilanteeseen jolloin tuotteistamisen mallit eivät ole universaalisti sovellettavissa. Paras lähtökohta tuotteistamiselle on ymmärtää hyviä käytäntöjä ja soveltaa tuotteistamisen malleja niiltä osin kuin se hyödyttää yritystä.

Pitkälle viedystä asiakaskohtaisesta räätälöinnistä voi seurata myös ongelmia. On yrityksiä, jotka voivat räätälöidä toimivasti jokaisen tuotteen ja tämä tapa toimii – silloin puhutaan, että yrityksellä on jokin muu arvokas kilpailuetu, kuten maine, joten tuotteistamiselle ei ole tarvetta. Tuotteistamisen vieminen prototyypin luontiin ja

käytäntöön asti voi olla turhaa ajankäyttöä, mutta tuotteistamisen tuoman hiljaisen tiedon hyödyntäminen ei ole koskaan turhaa. (Tuominen ym. 2015.)

Hiljainen tieto määrittää asiantuntijan osaamisen. Yrityksen työntekijät voivat olla lähtökohtaisesti hiljaisen tiedon jakamista vastaan, jos he kokevat sen seurauksena tulevansa hyödyttömiksi. Usein herää kysymys: ”Miksi yritys enää pitäisi työntekijää palkkalistallaan tai maksaisi nykyistä palkkaa, jos hän on korvattavissa?”. Yrityksen viestintä ja yleinen ilmapiiri nousevat avainrooliin tällaisten vinoumien käsittelyssä. Mikäli yrityksellä on selkeä tavoite, mitä kohti yhdessä ja yhteisymmärryksessä edetään, työntekijöiden tunne korvaamattomuudesta vähenee ja he tuntevat kokevansa arvostusta työnantajansa puolelta. (Tuominen ym. 2015.)

3 ASIAKASKOKEMUS TUOTTEISTAMISEN NÄKÖKULMASTA 20-40

3.1 Tuotteistaminen

Tuotteistaminen eli productizing voidaan määritellä usealla eri tavoilla, joita yhdistää sama tavoite. Tuotteistamisella pyritään edistämään tuotteen tai palvelun kannalta positiivisia asioita, kuten myyntiä, laatua ja tarkoitusta. Asiakkaalle onnistunut tuotteistaminen tarkoittaa asiakkaalle helpommin ostettavaa kokonaisuutta. (Tuominen ym. 2015.) Asiakas siis ymmärtää mitä ostaa ja parhaimmassa tapauksessa on ylpeä arvoa tuottavasta ostoksestaan. Tällaisessa tilanteessa asiakas saattaa kehua yritystä, jolta osti palvelun tai hyödykkeen.

Asiakkaan levittämä positiivinen palaute on korkein mahdollinen asiakaspalvelullinen tavoite. Tuotteen tai palvelun ei tarvitse olla täydellinen, kunhan se on asiakkaan maksamaa vastiketta korkeampi. Tarpeet, kokemukset ja arvot vaihtelevat asiakasryhmien välillä. Tuotteistaminen pyrkii ymmärtämään juuri tarkasteltavan kohderyhmän luonnetta, ja tarjota sen tarpeita vastaavaa tuotteistusta. Asiakkaat ovat tulleet tietoisemmiksi tarpeistaan, joten on kyseenalaistettu, onko palveluiden differointi enää mahdollista. (Capozzi & Zipfel 2012.)

Yritykselle tuotteistaminen on osaamisen jalostamista siten, että osaamisesta saatava hyöty on korkeampi kuin tuotteistamiseen sidottujen resurssien määrä. Kysynnän vaihtelu, tehottomuus, laadunhallinnan ongelmat ja kasvun hitaus ovat yritysten arjen haasteita, joihin tuotteistamisella voidaan vaikuttaa positiivisesti sekä merkittävästi. (Tekes 2009: 1.) Luku sisältää tuotteistamisen yleisteoraa, joka tulee ymmärtää ennen tuotteistamisen teorian soveltamista yritykseen, koska tuotteistamisprosessit ovat hyvin riippuvaisia yrityksen toimenkuvan luonteesta, strategiasta ja asiakkaista (Tuominen ym. 2015). Luvussa pohditaan tuotteistamisen määritelmää, sitä miksi tuotteistamista toteutetaan ja miten tuotteistamista on mahdollista toteuttaa.

Tuotteistaminen voidaan määritellä usealla tavalla ja sille ei ole yhtä selkeää määritelmää, jonka voisi nostaa selkeämmäksi tai tarkemmaksi kuin muut määritelmät. Tuotteistamisesta käytetään myös nimityksiä systematisointi ja konseptointi. Nämä selkeästi rajaavat tuotteistamisen tarkoittamaan tiettyä asiaa, kun siitä toisaalta puhutaan eri käsitteillä myös arkikielessä. (Tekes 2009: 1.) Tuotteistamista terminä on myös väärinymmärretty, kun se sekoitetaan toimenpiteisiin kuten hinnan määrittely tuotteelle tai tuotteen koodikieleen liittyvään toimintaan. Tällainen toiminta on kuitenkin tuotteistamisen usein tuotteistamisen yksi osa. Mikäli tuotetta ei konkreettisesti hinnoitella, ei tuotteistaminen myöskään ole täydellistä. Usein puhutaan tuotteistamisesta, vaikka toiminta on vain samantapaista tai pakollista tuotteen markkinoimisen näkökulmasta. Palvelun tuotteistamisen käsikirja määrittelee tuotteistamisen seuraavasti: ”Tuotteistaminen on ihmisten ajattelutapojen ja toiminnan muuttamista”. (Tuominen ym. 2015).

Jari Parantaisen mukaan tuotteistaminen on työtä, jonka lopputuloksena muodostuu yksinkertainen kokonaisuus, joka on helppo ostaa. Tuotteistetun tuotteen vastakohta on raakatuote. Raakatuotteelle on tyypillistä epäselvyys. Tuotteistettu tuote on helposti ymmärrettävissä eikä usein vaadi asiantuntijaa selittämään, miten tuote toimii ja mihin se on tarkoitettu. Vastaavasti raakatuotteessa edellä mainitut asiat ovat usein puutteellisia. Raakatuote voi olla hyödyke, joka ei tällä hetkellä sovi sellaisenaan myytäväksi tai palvelu, joka olisi tehokkaampaa toteuttaa toisella tavalla. (Parantainen 2013: 113.) Raakatuote voi osana tuotteistamisprosessia osa ja toimia siten hyödyllisenä osana suurempaa kokonaisuutta. Yritys voi tehostaa omia prosessejaan määrittelemällä ydinliiketoimintansa ja ulkoistamalla ne tuotteistamisen osat, jotka eivät sovi yrityksen strategiaan (Kolehmainen 2007: 33).

Asiakaslähtöinen lähestymistapa on yksi tuotteistamisen peruspilareista. Asiakasviestinnän toimivuus takaa, että asiakkaita kuunnellaan eikä yritysviestintä ole sanelua yrityksestä asiakkaalle (Kolehmainen 2007: 11–13). Yrityksen palvelun tuotteistamisen aste voi vaihdella, mutta palvelun selkeydestä ei voi tinkiä. Sekä asiakkaan että yrityksen on ymmärrettävä mitä yritys tarjoaa, jotta asiakassuhde toimii.

Yksinkertaisuus onkin yksi suurimmista tuotteistamisen tuomista eduista asiakassuhteiden hallintaan. (Sipilä 1995: 12–13.)

Toimeksiantajayritys listaa arvoikseen: uskalla, huolehdi ja yksinkertaista. Nämä määrittävät keitä yrityksen työntekijät ovat ja mitä he haluavat olla. Yksinkertaisuus toimii brändilupauksena, joka suuren muutoksen alla auttaa Toimeksiantajayritystä ylläpitämään asiakassuhteet mahdollisimman terveinä. (Toimeksiantajayritys 2017f.) Taulukossa 1 esitellään raakatuotteen ja tuotteistetun tuotteen eroavaisuudet. Taulukko mukailee Parantaisen esittämää vertailua raakatuotteesta ja tuotteistetusta tuotteesta.

Taulukko 1 Raakatuotteen ja tuotteistetun tuotteen erot (Malkamäki 2016).

Raakatuote	Tuotteistettu tuote
Ei selkeää käyttötarkoitusta	Kilpailijoista erottuva lupaus
Sisältää myös hyötyjä, joita asiakas ei koe arvokkaiksi	Selkeästi kuvatut hyödyt
Nimeämistä ei ole tehty huolellisesti	Tarttuva nimi
Hinta ei ole yksiselitteinen	Helposti ymmärrettävä hinta
Epäselvä toimitussisältö	Yksiselitteinen toimitussisältö
Puutteelliset käyttöohjeet	Käyttöohjeet ja muut dokumentit
Pakkaus ei ole mielenkiintoa herättävä	Tuotepakkaus (myös palvelussa)
Puutteellinen huoltoketju	Lisävarusteet ja tukipalvelut

Tuotteistamisen tavoitteet määräytyvät yrityksen tavoitteiden ja tavoitteita tukevan vision mukaan. Niin sanotuista kovista arvoista tuotteistamalla voidaan tavoitella selkeän myyntikonseptin kautta esimerkiksi myynnin tai markkinoinnin tehokkuutta. Pehmeistä arvoista eli arvoista, jotka eivät muodosta suoraa vaikutusta taseessa tai tuloslaskelmassa, voidaan tavoitella esimerkiksi työntekijöiden hyvinvointia. Hyvinvointi työpaikalla on päämäärä, johon tuotteistaminen vaikuttaa parantamalla tiedonjakamista työntekijöiden ja esimiesten välillä sekä avaamalla yleistä kommunikaatiokulttuuria. (Tuominen ym. 2015.)

Raakatuotteen myynti on taulukon esimerkkien avulla huomattavasti tuotteistettua tuotetta haastavampaa ja vie näin yritykseltä arvokkaita resursseja. Tuotteistaminen siis alentaa positiiviseen asiakaskokemukseen vaadittavien resurssien määrää. Pehmeät arvot lisäksi tukevat positiivista yrityskulttuuria, mikä jo itsessään on tavoiteltava päämäärä jokaiselle yritykselle. Tuotteistamisen ydinajatuksesta seuraava toimintatapojen yhtenäistäminen johtaa parempaan ja saumattomampaan palvelukokonaisuuteen. Tuominen ym. (2015) kiteyttävät tuotteistamisen tarkoituksen seuraavasti: ”Tuotteistamaton liike-elämän asiantuntijapalvelu on uniikki palvelu, joka on tehoton tuottaa, jos pyörä keksitään uudestaan jokaiselle asiakkaalle”.

Tuotteistaminen on moderni termi korvaamaan räätälöinnin ja vakioinnin mustavalkoisuutta. Digitaalinen ympäristö antaa yrityksille mahdollisuuden toteuttaa tehokkaammin asiakaskohtaista räätälöintiä, jossa yhdestä tai useammasta tuotteesta tai palvelusta muodostetaan moniulotteinen palvelukokonaisuus. (Tuominen ym. 2015.) Tuotteistaminen on palveluiden täsmentämistä asiakkaita varten. Tuotteistamalla yrityksen tekemä työ saadaan näkyväksi ja erityisesti halutut toimintamallit asiakkaiden koettaviksi. (Valtakunnallinen Työpajayhdistys 2006.)

Tuotteistamisella yritys voi konkretisoida osaamistaan tuotteistamalla, jolloin nykyisistä resursseista saadaan enemmän irti. Onnistuneen tuotteistuksen ansiosta henkilöstöä voidaan hyödyntää tehokkaammin. Tuotteistamalla pystytään siis vastaamaan myös henkilöstön tarpeisiin tarjoamalla osaamista ja kokemuksia vastaavia tehtäviä, jolloin myös työntekijän haluama vaativuustaso otetaan huomioon. Toiminnon seurauksena vapautuu kokemattomammille tekijöille tilaa toteuttaa yrityksen yksinkertaisempia toimintoja. Asiakasnäkökulmasta motivoituneet työntekijät näkyvät myös parempana asiakaskokemuksena. (Lehtinen & Niinimäki 2005: 17, 30–31.)

Tuotteistamalla palvelu, yrityksen prosessit määritellään tarkemmin ja niitä jalostetaan huomattavasti tehokkaammiksi prosesseiksi. Tuotteistamisen kohde voidaan valita joko olemassa olevien palveluiden joukosta, määrittelemällä uusi tai hyödyntämällä sekä vanhaa että uutta palvelua. Näin ollen aikaisempi tehoton palvelu saa uuden rakenteen, ja siitä tulee tavoitteiden mukaisesti toimivampi, helppokäyttöisempi ja kannattavampi. (Lehtinen ym. 2005: 31–32.) Lehtinen muotoilee suoran syy-seuraussuhteen, mutta käytännössä muutoksien toteutuminen toteutuu vaiheittain. Esimerkiksi onnistunut tuotteistamisprosessi voi välittömästi luoda selkeyttä työntekijöiden kommunikointiin ja pitkällä aikavälillä paremman kommunikoinnin seuraus on parempi kannattavuus.

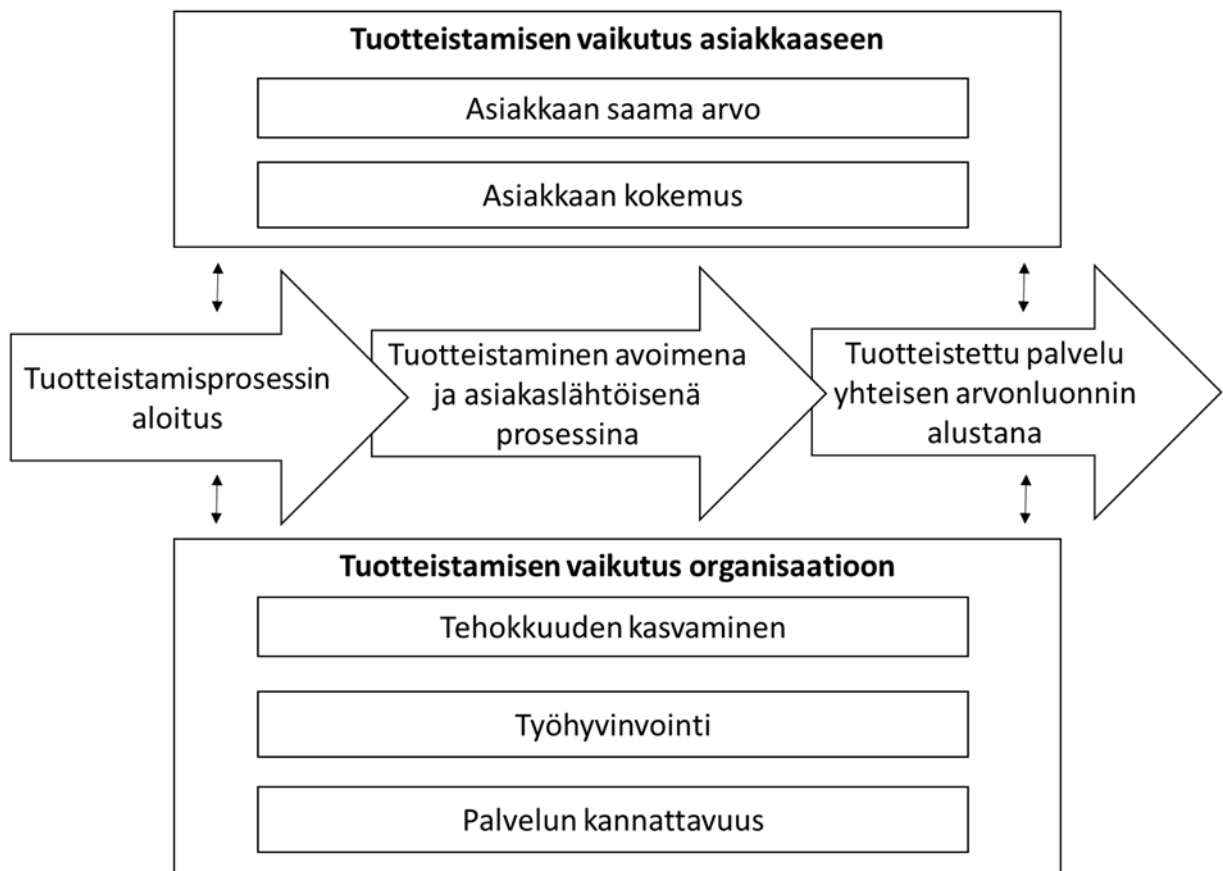
Yritys voi hallita tuotteistettuja palvelukokonaisuuksiaan rinnakkain. Stand-alone tuotteella viitataan itsenäisesti toimivaan palvelukokonaisuuteen. Esimerkiksi puhelin on stand-alone tuote, kun taas puhelimen kuulokkeet eivät toimi ilman puhelinta, jolloin tuotteesta käytetään nimeä lisätarvike. Useampi stand-alone -tuote voi muodostaa modulaarisen kokonaisuuden, jossa tuotteet tai palvelut tukevat toisiaan. Eri tuotekokonaisuuksia muodostamalla vastataan tarkemmin, täsmällisemmin ja tehokkaammin asiakkaan tarpeisiin. Esimerkkinä tällaisesta menetelmästä Toimeksiantajayritys hyödyntää tietoturvapalveluja sekä laitemyyntiä toisiaan tukevalla mallilla. Tuotteita yhdistämällä saadaan muodostettua asiakkaalle suurempi arvo kuin silloin, kun tuotteet ovat irrallisia.

3.2 Tuotteistaminen tietoliikennepalveluyrityksessä

Yrityksissä digitalisaatio tarkoittaa nykyisistä toimintatavoista siirtymistä kokeilukeskeiseen kulttuuriin. Kilpajuoksu parhaista asiakaskokemuksista luo digitalisaatiolle ja tekniselle innovoinnille aivan uudenlaiset lähtökohdat. Merkittävä muutos on tiedon ja päätöksenteon reaaliaikaisuus. Tämä on seurausta ilmiöstä, jossa palveluiden ja hyödykkeiden ostaminen ja käyttö ovat ajasta ja paikasta riippumattomia. Esimerkiksi matkapuhelin on riittävä väline siirtämään päätöksenteon suoraan käytäntöön alihankkijayrityksessä ja palveluiden skaalautuvuus on rajatonta ilman merkittäviä kustannuksia. (FiCom 2017.)

Tuotteistamiseen olennaisesti liittyvään vakiointi- tai räätälöintiasteisiin tulee digitalisaation myötä olennaisesti lisää vaikutusmahdollisuuksia. Kustannusten pienentyessä voidaan tyydyttää yhä marginaalisempia asiakastarpeita. Digitalisaation myötä asiakastarpeet ovat myös helpommin kysyttävissä ja analysoitavissa. (FiCom 2017.) Toimeksiantajayrityksellä kehittyminen asiakkaiden ymmärtämisessä tarkoittaa myös Toimeksiantajayrityksen yritysjohtajille mahdollisuutta ymmärtää millaisia palveluita nykyiset asiakkaat haluavat. Tieto ei jää ainoastaan yritysjohtajille, vaan Toimeksiantajayrityksellä on mahdollista jakaa tietotaito jokaiselle yrityksessä toimivalle henkilölle vielä entistäkin paremmin, vaikka yritys palkittiin jo vuonna 2015 onnistuneesta tietojohdamisesta. (Shirute 2015.)

Suomi kärsii erityisesti matalan jalostusasteen tuotannosta, jolloin suurin arvontuotto ei kohdistu Suomeen. Digitalisaatio mahdollistaa muuhun maailmaan nähden hankalan sijaintimme ohittamisen, koska digitaaliset palvelut ja tuotteet eivät ole sijaintiriippuvaisia. (FiCom 2017.) Toimeksiantajayritys toteuttaa brändimuutoksensa osittain juuri näistä syistä. Kilpailu laajenee huomattavasti, kun EU:n lainsäädäntö avaa roaming-hinnoitteluaan ja mahdollistaa laajemman kilpailun. (Yle 2017.) Toisaalta Toimeksiantajayritys on vahvoilla synergiaetujensa kanssa monikansallisena yrityksenä ja vahvalla brändimuutoksella on potentiaalia kasvaa orgaanisesti (Inderes 2017).



Kuva 2 Tuotteistamisen hyödyt organisaatiolle ja asiakkaalle (Malkamäki 2016).

Tuotteistamalla palvelu voidaan saavuttaa erilaisia hinnoitteluetuja. Differointi tarkoittaa palvelun erilaistamista kilpailevista palveluista, jolloin palvelukokonaisuuksien vertailu vaikeutuu. Vallitsevia käytänteitä ravistellaan usein tuotteistamisen yhteydessä, minkä seurauksena yrityksen prosesseista pyritään tekemään nopeampia ja laadukkaampia. (Sipilä 1995: 16–17.) Esimerkiksi asiantuntijapalvelut usein hinnoitellaan usein tuntiperusteisesti, eikä sen mukaan kuinka suuren arvonnousun asiantuntija saa aikaan asiakasyrityksessä. Arvonnousuperusteista hinnoittelua Sipilä kutsuu kiintohinnoittelumalliksi, jossa kokonaissuoritus ratkaisee pelkkien kustannusten ja marginaalin sijaan. Tuotteistaminen mahdollistaa erilaisen hinnanmuodostuksen kokonaisuudelle koska samanlaisia tuotteista on todennäköisesti vähemmän ja hintakilpailu ei ole tuotteiden vähyys seurauksena niin kovaa. (Sipilä 1995: 20.)

Palvelu ei voi olla muuttumatta markkinoiden mukaan, sillä yrityksen täytyy vastata asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Muuttuviin tarpeisiin vastaaminen on myös hyvä lähtökohta uusasiakashankintaan. Tuotteen tai palvelun tuotteistamisen tarvetta ja syvyyttä tulee arvioida suhteessa tuotteen potentiaaliin. Esimerkiksi jokaiseen asiakkaan toiveeseen ei ole suotavaa tarttua, vaan palvelulla potentiaalisia asiakasmassoja (Sipilä 1995: 16.)

Asiantuntijapalvelua on lähtökohtaisesti vaikea vakioida, jolloin helpompi lähtökohta tuotteistamiselle on eri osien vakiointi tuotteistamisen näkökulmasta. Tuoteosat voivat olla esimerkiksi palvelun kuvaus, kehityspotentiaali ja tuottaminen. Vakiointiaste voidaan määritellä tuotteistettujen osioiden vakioimisasteiden aritmeettisesta keskiarvosta. Vakiointiasteessa tulee ottaa huomioon, että se on yrityksen strategiaa tukeva, jolloin tavoiteltavat asiakashyödyt kasvavat. (Valtonen 2007: 22.)

Sipilä (1995) jakaa tuotteistamisen neljään tasoon: (1) Operatiivista tehokkuutta voidaan lisätä tuotteistamalla yrityksen sisäisiä prosesseja. Usein tästä käytetään myös termiä sisäinen tuotteistaminen, joka kirjaimellisesti viittaa asiaan, jota asiakas ei suoraan näe tai koe. (2) Toinen tuotteistamisen taso on tuotetuki. Tuotetuella on tyypillistä ettei asiakaskohtaista räätälöintiä tarvitse viedä pitkälle, vaan asiakkaan toimintaa myynnin jälkeen tuetaan erillisellä tuella, mikä ratkaisee monimutkaisuuden luomia ongelmatilanteita. Tietokoneohjelma ja erilaiset ohjeet ovat tyypillisiä tuotetuen muotoja.

(3) Kolmas tuotteistamisen taso on tuotteistettu palvelu, jolloin palvelulle on tyypillisiä modulaarisia ja toistettavia piirteitä, joita voidaan hyödyntää sellaisenaan eri asiakkaille. Esimerkiksi matkapuhelimia myydessä laturit ovat usein identtisiä riippumatta puhelinmallista. (4) Neljäs taso on vakioitu tuote, jota myydään sellaisenaan eri jakelukanavien kautta. Vakioituille tuotteille on tyypillistä esimerkiksi eri värivaihtoehtot, jotka esitellään rinnakkain, mutta niitä ei itsessään kustomoida asiakkaita varten. (Sipilä 1995: 13–14; Lehtinen ym. 2005: 31–32.) Sipilä mainitsee toisessa vakiointiasteessa tietokoneohjelman, joka tukee asiakaskokemusta.

Sipilä kirjoittaa näin vuonna 1995, jolloin tietoa ei ollut yhtä helposti saatavilla ja ohjekirjat olivat oikeasti tarpeellisia. Vuonna 2017 useimpien asiakasryhmien voidaan olettaa hakevan kysymyksiinsä vastauksia Internetin hakukoneiden avulla tai hakevan aiheesta videon Youtube -palvelusta. Yrityksien tehtävä on vastata näissä asiakkaan valitsemissa kanavissa samoihin ongelmiin, mutta vastausprosessi on digitalisaation ansiosta huomattavasti kevyempi, mikäli yritykset osaavat hyödyntää sen.

Taulukko 2 Tuotteen vakiointiaste (Malkamäki 2016).

Termi	Vakiointiaste	Kuvaus
Uniikki tuote	0–10%	Täysin vakioimaton tuote. Tuote suunnitellaan ja toteutetaan asiakaskohtaisesti. Yritys voi vain harvoin hyödyntää jo olemassa olevia osia.
Räätälöity tuote	10–50%	Kokonaisuuden perusosat räätälöidään. Tuote on aina asiakkaan toivomusten mukainen. Tuotteissa esiintyy rakenteellisia yhteneväisyyksiä, joita yritys voi tuotannossa hyödyntää.
Sovellettu tuote	50–90%	Asiakkaan toiveita sovelletaan. Tuotteen ydinosat ovat vakioituja. Asiakkaalla on rajoitettu muutosmahdollisuus.
Pakettituote	90–100%	Täysin vakioitu sarjatuotantotuote. Sarjatuotannossa on tyypillistä tuottaa 2-3 lähes identtistä tuotetta, jotka ovat eri värisiä.

Tuotteistamisprosessin onnistumisen kannalta on tärkeää analysoida yrityksen strategia ja kuinka strategia tukee muutosprosessia kohti visiota. Nämä tuotteistamisprosessin alussa määriteltävät kolme muuttujaa ovat tuotteistamisen onnistumisen kannalta priorisoidussa järjestyksessä: (1) ketä yritys haluaa puhutella ja millaiset asiakassuhteet ovat ideaalisia, (2) onko tuoteportfolio yhtenäinen ja vastaako se yrityksen strategiaa sekä (3) millaista erikoistumisen tai differentiaation astetta yritys tavoittelee. (Tekes 2009: 3.)

3.3 Asiakaskokemus ja sisäinen tuotteistaminen

Yrityksen ja asiakkaan suhde on edistyneimmissä palveluyrityksissä muotoutunut aktiivisempaan suuntaan. Asiakkaasta on tullut yhteistyökumppani, jonka kanssa yritys luo asiakasarvoa. Riippuen asiakkaan koosta suhteessa yrityksen liikevaihtoon, asiakas otetaan mukaan päätöksentekoon, jolloin tämä pystyy itse vaikuttamaan toteutuvaan asiakaskokemukseen. Asiakkaan roolin kasvaminen voi johtaa pysyvään kilpailuetuun – mikäli asiakas ei ole tyytyväinen asiakassuhteeseen, niin hän voi itse vaikuttaa lopputulokseen tiettyjen raamien sisällä. (Vargo ym. 2004.)

Asiakkaan roolin kasvaessa on erityisen tärkeää, että yrityksen henkilökunta ymmärtää tilanteen tarpeellisen laajuuden. Ei ole tarkoituksenmukaista, että asiakas sanelee esimerkiksi palvelun hinnan muodostumisen ehtoja tai vaikuttaa yrityksen strategian vastaisesti palvelun muodostumiseen. Lopullinen valta pitää säilyä hallitusti yrityksellä. Mikäli asiakkaalle annetaan epäselviä signaaleja omista vaikutusmahdollisuuksistaan, asiakaskokemus laskee. (Vargo ym. 2004.)

Tuotteistaminen jaetaan kahteen eri osa-alueeseen eli ulkoiseen tuotteistamiseen ja sisäiseen tuotteistamiseen. Ulkoisella tuotteistamisella tarkoitetaan asiakkaalle näkyvillä olevaa materiaalia kuten tuotteiden palvelukuvauksia. Ulkoiseen tuotteistamiseen kuuluu myös olennaisesti asiakkaalle esitettävä materiaali. Osa materiaalista voidaan julkistaa sellaisenaan ja osa myyntimateriaalina, jota käytetään selostuksen yhteydessä. Vapaa materiaali esimerkiksi Internetissä täytyy olla tarkoin mietitty ettei siitä voi tehdä väärää johtopäätöksiä. Lisäksi on sellaista myyntimateriaalia, joka on esillä ainoastaan sitä

varten järjestetyssä tilaisuudessa ja materiaalia täydennetään ja selvennetään esityksellä. (Tuominen ym. 2015.)

Ulkoisen tuotteistamisen kautta luotu materiaali asettaa asiakaslupauksia, tavoitteita, visioita ja oletettu asiakaskokemus on sekoitus näistä kaikista. Asiakkaille markkinoidaan asiakaslähtöisesti, jolloin materiaali ja aihe myös vaihtelevat. Sisäinen tuotteistaminen tapahtuu usein varsinaisessa asiakaskontaktissa, jolloin annetut lupaukset lunastetaan. Lunastettua asiakaslupausta sanotaan hyväksi asiakaskokemukseksi. Asiakaskokemukseen vaikuttavat kaikki yrityksen tai organisaation mielikuvien, tunteiden ja kohtaamisten kokemukset. (Netgain 2016.)

Sisäinen tuotteistaminen tai sisäinen markkinointi tarkoittaa yrityksen omalle henkilökunnalle toteutettavaa tuotteistamista. Henkilöstön uskoessa yrityksen palveluun, asiakkaan saama viesti on yhtenäisempi ja vahvempi. Viestistä välittyy henkilökunnan usko omiin tuotteisiinsa ja palveluihinsa. Sisäiseen tuotteistamiseen kuuluu perinteisesti erilaisia materiaaleja, joita henkilökunta voi hyödyntää toiminnassaan. Yhteinen materiaali tehostaa myyntiä ja asiakkaalle heijastuvaa mielikuvaa. (Lehtinen ym. 2005: 16.)

Sisäisellä tuotteistamisella yritys pystyy jakamaan omaa asiakkuus- ja palvelustrategiaa. Käytännölliset suunnitelmat luovat uskottavuutta henkilöstöön. Tällöin henkilökunnan lisäksi myös sidosryhmät ymmärtävät yrityksen käyttäytymistä paremmin. (Sipilä 1995: 16.) Onnistunut tuotteistaminen vaikuttaa positiivisesti kaikkiin yrityksen sidosryhmiin organisaatiosta asiakkaaseen. Selkeys ja yksinkertaisuus ovat lähtökohtana menestyksekkääseen tuotteistamisprosessiin, joka tarvitsee tuekseen kaikki tekijät.

3.4 Tuotteistamisstrategia

Toimeksiantajayrityksen toiminta on suuressa murroksessa, kun se alkuvuodesta 2017 aloitti laajan brändimuutoksen. Brändimuutoksessa Brändi3 syrjäyttää muun muassa suomalaiset Brändi1:n ja Brändi2:n. Toimeksiantajayrityksen toiminnalle on

tunnusomaista monimutkaiset järjestelmät ja asiakasrajapinnan henkilöiden mahdollisuudet toteuttaa asiakaskohtaisesti pitkälle räätälöity palvelu. Usein asiakkaisiin liittyvä tieto on henkilöitynyttä ja tätä on vaikea hyödyntää.

Tuotteistaminen on ihmisten ajattelutapojen, arvojen ja arjen toiminnan muuttamista. Tuotteistamista on vaikea ulkoistaa tai toteuttaa muuten kuin yhteistyössä niiden henkilöiden kanssa, jotka toimivat asiakasrajapinnassa. Erityisen tärkeää yrityksen kannalta on luoda yhteinen ymmärrys yrityksen toiminnan kokonaiskuvasta. Palvelusta luodaan sellainen kokonaisuus, joka on linjassa yrityksen strategian kanssa ja tehostaan nykyisiä toimintoja. (Tuominen ym. 2015.)

Erityisesti sisäisen tuotteistamisen sanoma Toimeksiantajayrityksellä on selkeä: ”Kaikki, mitä voidaan digitalisoida, digitalisoidaan”. Tällä haetaan monta yritystä kehittävää uudistusta. Toimeksiantajayrityksen esimiehet sekä työntekijät mainitsevat asiakaspalvelun jonotusaikojen olevan suurin yksittäinen tekijä, joka ärsyttää nykyisiä asiakkaita. Tehostamalla prosesseja ja tässä tapauksessa digitalisoimalla työvoimaa voidaan saavuttaa etuja, joita pelkästään tuotteistamalla ei voida. (Toimeksiantajayritys 2017g.)

Olennaista on viestintä esimiesten ja työntekijöiden välillä muutoksesta, jolloin työntekijöiden on helpompi ymmärtää mitä muutoksia tulee, miksi muutokset ovat välttämättömiä ja miten muutokset vaikuttavat kokonaisuudessaan. Toimeksiantajayritys painottaa toiminnassaan, että heillä on yhteys, eikä pelkästään verkko. Tämä on hyvin perinteinen keino vedota asiakkaiden tunteisiin ja näin kielikuvilla tuoda hänet lähemmäksi yritystä. Positiivisen mielikuvan ansaitseminen ja ylläpitäminen yrityksestä on yksi tuotteistamisen perusedellytyksistä. (Tuominen ym. 2015.)

Toimeksiantajayritys jakaa omilla sivuillaan kuusi merkityksellisintä aspektia, joita se painottaa työntekijöitään motivoimassa: (1) Vastuu ja vapaus; antamalla työntekijän vaikuttaa heille annettavaan vastuuseen ja samalla vapauteen, tämä kokee pystyvänsä aidosti vaikuttamaan omaan työnteekoonsa. Lisäksi on annettu mahdollisuus ajan, paikan ja työvälineiden hallintaan.

(2) Toimeksiantajayrityksellä työ pitää kokea merkitykselliseksi; usko omaan tuotteeseen on myynnin onnistumisen edellytys. Toimeksiantajayrityksen työntekijät pystyvät myös antamaan kehitysehdotuksia omiin tuotteisiinsa. Tarjottavat palvelut pyritään konkretisoimaan työntekijöille, jolloin ne eivät ole vain tekniikkaa, vaan käytännön hyötyjä, kuten yhteiskunnan pelastamista, auttamista, tukemista ja ilahduttamista. (Toimeksiantajayritys 2017g.)

(3) Toimeksiantajayrityksellä työntekijöitä kehoitetaan kehittymään ja kansainvälistymään omien mielihalujensa mukaisesti. Tämän kohdan viesti on ymmärrettävissä itsensä kehittämisenä haluamaansa suuntaan. Yritys pyrkii löytämään työntekijän oman kiinnostuksen mukaista työtä ja kehittymismahdollisuuksia. Toisaalta työntekijöille luodaan puitteet oppia uutta ja löytää uusia kiinnostuksenkohteita. (Toimeksiantajayritys 2017g.)

(4) Työtilat ja työympäristö on yrityksen neljäs merkittävä etu. Muun muassa Helsingin toimipisteen Toimeksiantajayritys on brändännyt modernisti ja siten pyrkinyt korkeaan viihtyvyyteen. Työntekijöiden hyvinvointia tuetaan Starbucks-kahviautomaatilla, kuntosalilla ja useilla muilla toimiston läheisyydessä olevilla aktiviteeteilla. Työyhteisöstä pyritään saamaan rento ja miellyttävä, jotta työn tekemiseen ei kohdistu tarpeetonta ulkoista painetta. Työntekijät ovat tehokkaampia, kun heitä tuetaan liikkumaan ja heidän ympäristönsä on positiivinen. (Toimeksiantajayritys 2017g.)

(5) Toimeksiantajayritys on teknologiayritys, ja yrityksen työntekijöiksi päätyy todennäköisesti tekniikasta kiinnostuneita henkilöitä. Toimeksiantajayritys mainitsee kotisivuillaan erityisesti 2017 suosittuja teknologisia termejä kuten VR, AR, IoT, M2M ja Open Stack. Teknologialla pyritään herättämään ihmisten kiinnostus alaan, mutta myös vahvistetaan luottamusta siihen, että asiat opitaan, kunhan halua löytyy. (Toimeksiantajayritys 2017g.)

(6) Kilpailuhenkisyys on elinehto paljon myyntiä sisältävässä yrityksessä. ”Have Fun” -mainostus kotisivuilla viittaa kunnianhimoon erilaisissa yrityksen sisäisissä kilpailuissa sekä halukkuuteen tehdä tavoitteiden eteen töitä. Myös tämä kohta viittaa toivottuun

hyväntuulisuuteen ja ylpeyteen olla töissä Toimeksiantajayrityksellä. Kilpailuista palkitaan eri tavoilla ja kilpailuiden ehtoihin työntekijät pääsevät vaikuttamaan. (Toimeksiantajayritys 2017g.)

4 METODOLOGIA

4.1 Tutkimuksen tieteelliset taustat

Tutkimusotteet on perinteisesti jaettu kahteen eri tieteenfilosofian luokkaan eli hermeneuttiseen ja positiiviseen tutkimusotteeseen. Hermeneuttinen lähestymistapa edustaa laadullista tutkimusotetta ja positiivinen tutkimusote edustaa kvantitatiivista tutkimusotetta. Positiivinen tutkimusote pyrkii selittämään ihmisen ärsyke-reaktio mallilla. Hermeneuttinen tutkimusote puolestaan perustuu näkemykseen siitä, että ihmisellä on tavoitteita, joita kohti hän pyrkii. Ihmistä tutkittaessa hermeneuttisen tutkimusotteen mukaisesti on nämä tavoitteet otettava huomioon. (Soinen 1995: 30.)

Yleistä lähestymistapaa tutkia tutkimusaihetta kutsutaan metodologiaksi. Metodologia sisältää ne tavat ja keinot, joilla tieteellistä tietoa hankitaan, tavoitellaan, muodostetaan ja perustellaan. Metodologian tarkoitus on auttaa tutkijaa aiheen tutkimisessa, jolloin tutkimuksen yleisesti hyväksytyt kriteerit täyttyvät. Metodi puolestaan on tutkimustekniikka, joka on käytännöllinen silloin, kun sen voi yhdistää metodologian teorian ja hypoteesin. (Metsämuuronen 2008: 9.) Tutkimuksella on aina jokin tiedonhankintastrategia, joka määrittää miten tutkimus rakennetaan ja mistä lähtökohdista tutkija lähestyy aihetta. Tiedonhankintastrategioita on muun muassa tapaustutkimus, fenomenologia, fenomenografia ja grounded theory. Tässä tutkimuksessa tiedonhankintastrategiana on fenomenografia, joka tarkoittaa ilmiön kuvaamista tai ilmiöstä kirjoittamista. Erityisenä tutkimuskohteena on ihmisten käsitys yrityksen toimintamallista ja toiminnasta. (Metsämuuronen 2008: 9, 16–34.)

Tutkimukset voidaan jakaa yleisesti metodologian mukaan kvantitatiiviseen tai kvalitatiiviseen. Kvantitatiivinen tutkimus on määrällinen tutkimus, kun taas kvalitatiivinen tutkimus on laadullinen tutkimus. Kanasen (2008: 17) mukaan kvalitatiivinen tieto on luonteeltaan rikasta, yksityiskohtaista ja asiayhteyteen liittyvää. Määrällinen eli kvantitatiivinen tieto on luotettavaa ja tieteellistä, kuten numeroita (Kananen 2008: 17). Soininen (1995: 34) toteaa, että kvantitatiivinen tutkimus pyrkii

luotettavuuteen ja siihen liittyy vahvasti luotettavuuden korostaminen. Tutkimus voi myös olla monimetodinen eli triangulaarinen. Tällöin tutkimus on sekä laadullista että määrällistä. Metodologia määrittää muun muassa tiedonkeruu- ja analyysimenetelmien valinnan. (Kananen 2008: 17, 25.)

Tässä tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Menetelmä on valittu aihe ja tutkittavan ilmiön luonne huomioiden. Soininen (1995: 34) korostaa, että tutkimusotteen valinta riippuu tutkimuksen kohteena olevan ilmiön luonteesta. Tutkittavan ilmiön mittaaminen eli kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän käyttämisen ei koettu tuovan riittävän syvällistä tietoa tutkimuksen kohteesta. Tutkimuksessa tulkitaan kahden eri osapuolen näkemystä, jolloin kvantitatiivinen menetelmä antaisi liian yksiselitteisen kuvan. Usein kvalitatiivista tutkimusmenetelmää pidetään kvantitatiivisen tutkimuksen pohjana (Kananen 2008). Kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa laadullisesti rikkaan aineiston keräämisen, joka on tutkimuksen aiheen kannalta oleellista. Soinisen (1995: 34) mukaan tulkinnalla ja ymmärtämisellä on keskeinen sija kvalitatiivisessa tutkimuksessa.

4.2 Tutkimusmenetelmänä haastattelu

Tutkimusmenetelmä eli metodi on valittava tutkimukselle asetetun tutkimusongelman mukaan (Hirsjärvi & Hurme 1982: 3). Kananen (2008: 16) määritelmän mukaan tutkimusmenetelmä on tekniikka, jolla aineistoa kerätään, analysoidaan ja tulkitaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa usein käytettyjä metodeja ovat muun muassa haastattelu, observointi sekä kirjallisen materiaalin käyttö (Metsämuuronen 2008: 37). Tutkimusmenetelmänä haastattelu on vanha ja paljon käytetty (Hirsjärvi ym. 1982: 8). Tämän tutkielman tutkimusmenetelmäksi on tutkimusongelman luonne huomioiden valittu haastattelu. Hirsjärven ym. (1982) mukaan haastattelu sopii tutkimusmenetelmäksi hyvin tilanteisiin, joissa pyritään saamaan tietoa vähän tunnetusta aiheesta. Metsämuuronen (2008: 39–40) toteaa, että haastattelua kannattaa hyödyntää metodina aina kun se vain on mielekästä tutkimuksen tiedonhankinnan kannalta.

Haastattelu on luonteeltaan ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa (Hirsjärvi ym. 1982: 25). Haastattelun tavoite on kerryttää tietoa tutkittavasta aiheesta. Haastattelijan tulee olla valmistautunut tilanteeseen, jotta hän kykenee vetämään tilannetta johdonmukaisesti. Haastattelijan tulee toimia päämäärätietoisesti, eikä hän voi vapaasti antautua keskusteluun. Haastattelijan tulee toimia haastattelua vetävänä henkilönä ja pitää huoli siitä, että haastattelu tapahtuu hänen ehdoillaan (Hirsjärvi ym. 1982: 25).

Haastattelut voidaan jakaa strukturoituun, puolistrukturoituun ja avoimeen haastatteluun niiden rakenteen ja luonteen perusteella. Strukturoidussa haastattelussa haastattelun runko on ennalta määrätty ja kysymykset ovat valmiiksi järjestyksessä. Vaarana on, että kysymysten asettelu ja käytetyt termit kuvaavat enemmän haastattelijan omaa kuin haastateltavan maailmaa. Haastattelu itsessään on helppo ja nopea toteuttaa. Usein yhtä vastausta kohden käytetty aika on muihin haastattelumuotoihin verrattuna lyhyempi. (Hirsjärvi ym. 1982: 29.) Strukturoitu haastattelu ei anna haastattelijalle mahdollisuutta esittää tarkentavia kysymyksiä, vaan hänen on pidättäydyttävä tekemässään haastattelurungossa. Etuna strukturoidussa haastattelussa on tietojen käsittelyn nopeus (Hirsjärvi ym. 1982, Metsämuuronen 2008).

Haastatteluryhmien toisessa äärilaidassa on avoin haastattelu. Avoin haastattelu elää haastattelutilanteen mukaisesti ja keskustelu voi kulkea haastateltavan mielen mukaisesti. Hirsjärven ym. (1982: 32) mukaan avoin haastattelu on hyvä menetelmä, kun haastateltavia on vähän tai jos tutkitaan heikosti tunnistettuja seikkoja. Avointa haastattelua kutsutaan myös syvähaastatteluksi tai informaatiohaastatteluksi. Haastattelu voi luonteeltaan olla jopa lähellä keskustelua. (Metsämuuronen 2008: 41.) Puolistrukturoitu haastattelu puolestaan tarjoaa haastattelijalle mahdollisuuksia vaikuttaa haastattelutilanteeseen ja kysymyksiin. Valmis runko tukee haastattelutilanteen järjestelmällisyyttä, vaikka itse kysymykset eivät ole tarkasti määriteltyjä. Haastattelijaa voi halutessaan muuttaa haastattelun etenemisjärjestystä ja esittää tarkentavia kysymyksiä. Puolistrukturoitu haastattelu sopii erityisen hyvin aloittelevalle haastattelijalle. Puolistrukturoitua haastattelua kutsutaan myös teemahaastatteluksi, mikä kuvaa haastattelun luonnetta (Hirsjärvi ym. 1982: 35). Haastattelijaa voi jakaa kysymykset

teemoittain tai miettiä ennakolta vain teemat ja alustavia kysymyksiä joista haluaa keskustella.

Haastattelu perustuu kielelliseen vuorovaikutukseen (Hirsjärvi ym. 1982: 7). Haastattelutilanne antaa mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa myös itse haastattelussa. Myös vastausten taustalla olevien motiivien selvittäminen on mahdollista haastattelutilanteessa. Haastattelija kykenee myös muokkaamaan haastatteluaiheiden järjestystä tilanteeseen parhaiten sopivalla tavalla. (Hirsjärvi & Hurme 2011: 34.) Haastattelumenetelmänä antaa tutkijalle mahdollisuuden pureutua aiheeseen ja ohjata haastattelun aiheiden käsittelyä.

4.3 Tutkimuksen aineistonkeruu

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla Toimeksiantajayrityksen erään asiakaspalveluyksikön työntekijöitä ja esimiehiä. Haastateltaviksi valittiin kolme työntekijää ja kolme esimiestä. Haastateltavat valittiin satunnaisesti vakinaisten työntekijöiden joukosta, jotta tutkimukseen saataisiin mahdollisimman monipuolinen otos. Määräaikaiset työntekijät ja hiljattain aloittaneet suljettiin tutkimuksesta pois, sillä haastateltavilla toivottiin olevan kokemusta myyntityön toteuttamisesta. Vastaaloittaneen työntekijän haastattelu ei olisi ollut validia, sillä pyrkimyksenä on tuoda esille henkilöiden kokemukseräistä tietoa. Otoksen monipuolisuudella pyrittiin takaamaan mahdollisimman kattavan aineiston saaminen.

Haastattelut toteutettiin toukokuussa 2017 ja haastattelupaikkana oli Toimeksiantajayrityksen erään toimipisteen Neliö -neuvotteluhuone. Haastattelut toteutettiin luottamuksellisesti avoimessa tunnelmassa. Tutun haastatteluympäristön toivottiin lieventävän mahdollista haastatteluun osallistumisen jännitystä. Haastateltavana oli neljä miestä ja kaksi naista. Otoksen sukupuolijakauma edustaa hyvin yrityksessä yleisesti vallitsevaa sukupuolijakaumaa. Haastateltavat ovat iältään 26–51 -vuotiaita ja he ovat työskennelleet Toimeksiantajayrityksellä viidestä kuukaudesta 21 vuoteen. Yhdelläkään haastateltavista ei ollut kokemusta kilpailevilla yrityksillä

työskentelystä. Haastattelut toteutettiin yhtä lukuun ottamatta kasvotusten. Yksi haastatteluista toteutettiin puhelinhaastatteluna työkiireiden takia. Haastattelut kestivät noin 40 – 60 minuuttia.

Haastattelun alussa haastateltaville kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja sen taustoista. Haastatteliija esittäytyi haastateltaville ja pyysi lupaa haastattelun nauhoitukseen. Hirsjärvi ym. (1982: 27) korostavat, että haastateltavan on pystyttävä luottamaan siihen, että annettuja tietoja käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Luottamuksellisuuden korostamiseksi haastateltaville kerrottiin, että aineistoa käsitellään anonyymisti eli henkilöiden nimiä ei tuoda esille itse tutkimuksessa. Osa haastateltavista toi oman nimensä esiin äänitallenteessa, mutta tallenne ei päädy yleiseen saatavuuteen. Anonyymiydellä haastateltavia rohkaistiin kertomaan näkemyksensä avoimesti ja rehellisesti.

Haastatteliija tunsi haastateltavat etukäteen nimeltä, mutta varsinaista yhteistyötä tai tutustumista ei ollut ennalta tapahtunut. Tämä on voinut vaikuttaa sekä positiivisesti että negatiivisesti haastattelutuloksiin. Mikäli haastatteliija on tuttu, voi haastateltava arastella kertomasta omaa mielipidettään. Toisaalta taas tutulle haastattelijalle voi olla helpompi kertoa asioita, sillä hän ymmärtää taustat ja ammattisanaston. Haastatteluissa asetelmaa ei koettu ongelmalliseksi. Haasteeksi haastattelussa osoittautui joidenkin haastateltavien taipumus lyhyisiin vastauksiin. Ilmiötä pyrittiin estämään muotoilemalla kysymykset avointen kysymysten muotoon, jolloin haastateltavan olisi luonnollista vastata kysymykseen yhden sanan sijasta virkkeellä. Haastatteliija sai täsmennettyä kysymyksiä myös esittämällä tarvittaessa lisäkysymyksiä haastateltaville. Käytössä olleen teemahaastattelu menetelmän yksi merkittävä etu on, että se sallii haastateltavien henkilöiden mahdollisimman vapaan ja luontevan reagoinnin (Hirsjärvi ym. 1982: 8). Haastatteliija pyrki kysymysten asettelussa ja kysymyssanojen valinnassa mahdollistamaan haastatelluille vapaan vastaustyylin.

Hirsjärvi ym. (2011: 184) toteavat, että tutkimuksen laadukkuutta voidaan pyrkiä parantamaan suunnittelemalla aineistonkeruuta varten tehtävä haastattelurunko etukäteen. Hyvä on myös, jos haastattelun teemoja mietitään etukäteen ja pohditaan

millaisia lisäkysymyksiä aiheesta olisi hyvä esittää. Laatua voidaan pyrkiä parantamaan myös varmistamalla, että tekniset apuvälineet toimivat eivätkä ne tuota ylimääräistä hankaluutta haastattelutilanteelle. (Hirsjärvi ym. 2011: 184.) Haastatteluista varten etukäteen tehty haastattelurunko on tutkimuksen liitteenä. Haastattelun laadukkuutta pyrittiin varmistamaan haastattelijan valmistautumisella haastattelutilanteeseen sekä varaamalla rauhallinen paikka haastatteluille, jotta ulkopuolisilta häiriöiltä välttyttäisiin haastattelutilanteessa.

4.4 Aineiston analysointi

Tutkimusta varten tehdyt haastattelut äänitettiin haastateltavien suostumuksella. Äänityksen myötä haastattelija pystyi keskittymään paremmin haastattelutilanteeseen, koska hänen ei tarvinnut samanaikaisesti kirjoittaa täydellisiä muistiinpanoja haastattelusta. Haastattelija kuitenkin teki muistiinpanoja ymmärtääkseen haastateltavan sanomaa paremmin ja varmistaakseen, että haastateltavan tärkein sanoma tuli varmasti esille. Haastatteluaineistot litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi haastatteluiden jälkeen. Haastatteluaineiston analysointi ja pilkkominen on helpompaa, kun aineisto on kirjoitettu puhtaaksi.

Aineiston analysointi aloitettiin kuuntelemalla ja lukemalla litteroidut haastattelut läpi useita kertoja. Lukemisen avulla haastatteluista löydettiin toistuvasti nousevia ilmiöitä ja näin tutkimusaineistosta löydettiin samankaltaisuuksia. Myös toisista eroavia havaintoja ja muista poikkeavia ilmaisuja kerättiin ylös. Tekstimassasta löydettiin raakahavaintoja, joiden avulla havaintoja voitiin lopulta yhdistää keskenään. Alasuutarin (2011: 40) mukaan raakahavaintoja yhdistämällä voidaan karsia havaintojen joukkoa tai yhdistää niitä yhdeksi havainnoksi samankaltaisten piirteiden tunnistamisen kautta.

Tutkimuksessa kerättyjä havaintoja tarkastellaan aina tietystä tutkimuksen kannalta oleellisesta teoreettismetodologisesta näkökulmasta. Samaa aineistoa voidaan siis tutkia monesta eri näkökulmasta. Havaintojen pelkistämisyksiköissä on tärkeää etsiä vastauksia tutkimuksen kannalta oleellisiin kysymyksiin. (Alasuutari 2011: 40.) Haastatteluaineistoa

käsiteltäessä kiinnitettiin huomiota tutkimuskysymyksiin ja kysymyksiä tukevien havaintojen tekemiseen.

Haastatteluaineiston luokittelemisessa apuna käytettiin haastatteluita varten luotua otsikkojaottelua, jossa haastattelussa käytävät aiheet oli jaoteltu. Näin haastatteluiden aiheet nivoutuivat luontevasti keskenään. Analysointivaiheessa otsikointia tarkennettiin ja vastauksia hyödynnettiin yli otsikkorajojen, koska vastaukset olivat usein laajoja ja koskivat useaa eri osa-aluetta.

5 TULOKSET

Toimeksiantajayrityksen organisaatio on rakentunut tavalla, jossa ainoastaan myyjät ovat yhteydessä asiakkaan kanssa. Esimiehet ovat hyvin harvoin suorassa kontaktissa asiakkaan kanssa ja tämä on myös tahtotila – ainoastaan erityisissä kriisitilanteissa esimies puuttuu asiakaskontaktiin. Asiakaskontaktimallista johtuen tulokset käydään läpi ensin myyjien näkökulmasta ja tämän jälkeen niitä verrataan esimiesten näkemyksiin. Tutkielman tarkoitus on nimenomaan vaikuttaa asiakaskontaktissa tapahtuvaan toimintaan.

5.1 Myyntimateriaali ja koulutus

5.1.1 Myyjät

Haastatellut myyjät kokivat, että heillä on annetun myyntimateriaalin suhteen riittävät valmiudet toteuttaa tarvittava asiakashoito ja sen jälkeen tapahtuva asiakkaan kuukausilaskutuksen nostaminen myymällä lisää tuotteita tai palveluita. Myyjä on koulutettu siihen, millaiset tuotteet Toimeksiantajayrityksellä on, ja millaiset myyntiargumentit soveltuvat mihinkin tuotteeseen. Osa myyjistä koki, että tuotteiden materiaaleissa on puutteita ja niiden saatavuus vaihtelee. Myyjät kokivat negatiiviseksi, että heidän tulee itse käyttää työaikaansa tuotetietojen etsimiseen sen sijaan, että ne olisivat helposti tarjolla.

Erityisen huomion sai asiakaspalvelulle tyypillinen haastavien tilanteiden käsittely. Myyjät antoivat konkreettisia esimerkkejä, kuinka he reagoivat erilaisiin tilanteisiin. Viimeisin mahdollisuus on keskeyttää sen hetkinen asiakaskohtaaminen ja palaamaan uudelleen asiaan tarvittavan tiedon kanssa. Haastatteluissa kävi ilmi, että takaisin soittaminen on niin sanottu aloittelevan myyjän toimenpide, josta pyritään kokemuksen kasvaessa eroon. Myyjien tehtävä on pyrkiä palvelemaan asiakas yhden puhelun aikana tavalla, jotta asiakkaan ei tarvitse enää samasta aiheesta soittaa takaisin.

Myyjät mielsivät, että kuka tahansa voi käsitellä helpoksi mielletyn eli yhteistyökykyisen, rauhallisen ja ymmärtäväisen asiakkaan. Haastavissa tilanteissa kohti näitä helpon asiakkaan piirteitä eli rauhoitellaan asiakas ja pyritään löytämään yhteinen ymmärrys asiakkaan kanssa. Helpot asiakkaat voidaan myyjien mukaan palvella nopealla ja asiakkaita miellyttävällä Chat-palvelulla. Ongelmatilanteissa sen sijaan otetaan puhelimitse yhteyttä.

Myyntikoulutus on jatkuvaa sekä monipuolista. Koulutus on ajallisesti ja määrällisesti hajautettu. Alkukoulutus kestää myyjillä tyypillisesti kolme viikkoa ja se on suurin yksittäinen kokonaisuus. Muutosten yhteydessä järjestetään tarvittavan kattava muutoskoulutus, jota tuetaan tarvittaessa yksilökoulutuksella. Myyjillä on kuukausittaisia aiheittain vaihtuvia koulutuksia sekä jatkuva Competence Support -tuki tilattavissa omalle työpisteelleen tai Chat-palvelun kautta. Haastateltavat kokivat erityisesti parin kanssa tai kolmen hengen ryhmissä tapahtuvat myyntikoulutukset hyödyllisinä verrattuna muihin menetelmiin. Toisaalta ymmärretään, että muutoksesta on järkevää kertoa julkisesti suurelle määrälle, ettei asiaa tarvitse toistaa jokaiselle erikseen. Myyjät kokivat hyväksi koulutuksen monipuolisuuden, jolloin koulutusmalli vastaa koulutustarpeeseen.

Myyjät eivät kokeneet saavansa tarpeeksi tukea. Tuen määrän koettiin vaihtelevan, jolloin myyjältä itseltään vaaditaan aktiivisuutta ongelmanratkaisussa. Eräs haastateltava koki, että välillä tietotulvan alla perusasiat unohtuvat ja tätä voitaisiin korjata kvartaaleittain tapahtuvalla peruskoulutuksella. Toisaalta myyjät ovat paikanneet tuen puutetta auttamalla toisiaan, mikä on yksi erittäin tärkeäksi koettu tuen muoto. Lisää haastateltavan kuvaamaa ”tulitukea” tarvittaisiin, jotta päästäisiin ylittämään nykyiset henkilökohtaiset tavoitteet. Tarpeelliseksi tulitueksi miellettiin myynnillinen tuki, erityisesti myyntiargumenttien muodostaminen sekä ”vierikuuntelulla tapahtuva nykyisten sudenkuoppien poistaminen”.

Eräällä haastateltavista Freedom -palvelu ei ollut tuttu. Toisella haastateltavalla askarrutti kiinteä laajakaista ja TV -palveluiden asiat. Pääsääntöisesti kuitenkin kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että Toimeksiantajayrityksen henkilöstö tuntee omat tuotteensa hyvin. Kysyttäessä tapoja, joilla myyjät saavat tietoa tuotteista, esiin nousi

sisäverkko-Intra sekä koulutukset. Myyjien vastaukset vaihtelivat, eikä ikään tai kokemukseen katsomalla voinut tehdä selkeitä johtopäätöksiä myyjän tietotaidoista tai taipumuksista.

Yksittäinen kehittämis ehdotus nousi kaikilla haastatelluilla myyjillä esiin: tuoteinformaatiota tulisi selkeyttää ja sen saatavuutta helpottaa. Toisaalta tietoa on paljon, jolloin tiedon tiivistäminen jättäisi toiselle henkilölle olennaista tietoa pois. Myös liika tieto aiheuttaa tilanteen, jossa oikean asian löytyminen hukkuu tietotulvan alle. Erityisen huomion sai tekniseen toteutukseen vaadittavat kampanjakoodit ja näiden sekavuus. Myös erilaisia aineistopuutteita ilmenee satunnaisesti.

5.1.2 Esimiehet

Esimiehet ovat usein koulutusten toteuttajina, joten heillä on lähtökohtaisesti syvälinen tuntemus omasta materiaalistaan, koulutuksen tarkoituksesta, strategiasta ja toteutustapojen toimivuudesta. Esimiesten mukaan jokaiselle myyjälle esitetään samanlainen perusrunko toimintatavoista, jolloin toiminta on yhtenäistä ja tehokasta. Perusrunko koostuu asiakaskohtaamismallista, myyntimallista, henkilökohtaisista tavoitteista ja vaihtuvista fokus -alueista.

Esimiesten näkökulmasta myyjät selviytyvät haastavista tilanteista hyvin. Osa selviytyy itsenäisesti, ja osa vaatii enemmän huomiota sparrauksen muodossa – kaikki kuitenkin kykenevät toteuttamaan laadukasta asiakaspalvelua myös haastavissa tilanteissa. Erityisesti myyjän omaa persoonaa korostetaan ja pyritään hyödyntämään niin vaikeissa kuin helppoissakin asiakaskohtaamisissa. Osaamisen kehittäminen tenteillä nousi erään esimiehen vastauksissa esiin kehitysehdotuksena. Toisaalta myyjät kokivat jo nyt, että heitä seurataan monilla eri mittareilla. Esimiesten mukaan myyjät ovat onnistuneet noudattamaan asiakkuudenhoitomallia, jolloin brändi-ilmeeseen kuuluvat asiat tulevat esille

Uusille myyjille toteutettava noin kolmen viikon koulutus on selkeä sekä esimiehille että myyjille. Tilanteesta on muodostunut oletus, että molemmat osapuolet mieltävät

koulutuksen tärkeäksi ja tarpeelliseksi. Esimiehet lisäksi korostavat, että kolmea viikkoa ei toteuteta luokkahuonekoulutuksena, vaan jo hyvin varhaisessa vaiheessa uudet myyjät pääsevät soveltamaan oppimaansa käytäntöön. Tarkoitus on, että sovelletaan nimenomaan jo opittua tietotaitoa eikä edellytetä, että kaikki osataan. Tähän kuvioon sopii mainiosti jo myyjien kommentoima keino: kun puhelun aikana ei osata vastata asiakkaalle riittävän syvällisesti, myyjän on mahdollista laittaa asiakaskohtaaminen tauolle, selvittää vaadittavat tiedot ja jatkaa asiakaskohtaamista paremman tiedon kanssa.

Esimiesten antamien haastatteluiden mukaan myyntikoulutuksen määrä ja kokonaisuus vaihteli. Yhteinen näkemys on, että koulutus on jatkuvaa, mutta osa painotti viikoittaisen ja osa jokapäiväisen koulutuksen ja oppimiseen tärkeyttä. Tuotteita, ohjeistuksia, hintoja ja tarjouksia on paljon, joten lähtökohtaisesti on mahdollista oppia jokaisena työpäivänä jotain uutta. Ihmiset oppivat eri tavalla ja jokaiselle tulisi löytää se henkilökohtaisesti tehokkain tapa. Eri tiimit toteuttavat myös erilaisia koulutuksia. Esimiehen mukaan 3-4 kertaa viikossa tapahtuvat 30 minuutin Wiki-Start -koulutukset ovat olleet juuri myyntihenkilöstön mieleen niiden intensiivisyyden ja rajoitetun osallistujamäärän takia.

Esimiesten mukaan paras koulutusmetodi myyjille on itseohjautuva tutkiskelu ja itse tekeminen. Eri henkilöt oppivat eri tyyleillä ja yhdelle tiimille pyritään soveltamaan juuri heille sopivaa oppimismenetelmää. Tämä vaatii erityisesti esimieheltä ihmistuntemusta ja kokemusta. Myyjät saavat tietoa Intrasta, räätälöidystä Intrawebistä nimeltä Messi sekä palavereista. Usein tiedon määrä vaihtelee tuotteen laajuuden ja vaativuuden mukaan. Esimiehet kokevat ettei myyntimateriaaleissa ole juurikaan puutteita. Mikäli puutteita ilmenee, niihin reagoidaan ja jalkautetaan uusi muutos asian korjaamiseksi mahdollisimman nopeasti. Materiaalien korjaaminen vaatii myös aktiivisuutta myyjiltä, mutta toisaalta myyjien aika on rajallinen. Kaikki toiminta varsinaisen myyntityön ulkopuolella pyritään minimoimaan, joten tässä täytyy yrittää löytää kaikille osapuolille sopiva kompromissi ja korjata tilanne välittömästi ongelman ilmetessä.

Esimiehet olivat sitä mieltä, että myyjät saavat tarpeeksi apua, koska heillä on paljon koulutusta tarjolla sekä jatkuva Competence Support. Myyjää ei voida pakottaa oppimaan tai etsimään tietoa, ei voida olettaa, että esimiehet kykenevät lukemaan myyjien ajatuksia,

vaan tiedonhaku- ja ongelmanratkaisuhaluun tulee lähteä myyjästä itsestään. Toisaalta automatisoidut tietokannat kuten Intra, ovat jatkuvan kehittämisen tarpeessa. Kun lanseerataan uusi tuote tai palvelu, vaatii oman aikansa, ennen kuin inhimilliset virheet ja mahdolliset väärinkäsitykset saadaan korjattua. Intraan panostaminen on tärkeä ja jatkuva prosessi, sillä se vie työtaakkaa pois Competence Supportilta ja ohjaa itsenäiseen ongelmanratkaisuun.

Kaikki haastattelun antaneet esimiehet uskoivat, että myyjät tuntevat kaikki yrityksen B2C -tuotteet. Jos myyjät eivät niitä tunne, heillä on selkeät keinot etsiä vastaus. Kuitenkin jokainen esimiehistä painottaa, että Messin logiikkaa voisi kehittää listaamalla yhteen paikkaan kaikki tietynlaiset tiedotteet, koska nykyinen tuotekohtainen tiedonjako ei ole paras mahdollinen ratkaisu. Esimerkiksi uusimmat ja ajankohtaisimmat asiat voisivat olla eriteltyinä, jolloin jokainen huomaisi vähintään ne ajankohtaisimmat eli kriittisimmät uutiset. Uusimmissa on mahdollisesti jo niin yksityiskohtaista tietoa, joka on hyvä tietää, mutta ei välttämätöntä tietää.

5.2 Toimeksiantajayrityksen differentiaatio:

5.2.1 Myyjät

Toimeksiantajayrityksen asiakaspalvelun tarkoitus on ensisijaisesti ratkaista asiakkaan ongelma ja toissijaisesti kasvattaa asiakkaan kuukausilaskutusta. Onnistunut asiakaskohtaaminen koostuu myyjien mielestä juuri näistä elementeistä. Myyjien vastauksissa tuli ilmi myös muita tavoitteita, kuten kertoa yrityksen tuotteista asiakkaille sekä yleinen positiivinen mieliala puhelun aikana. Asiakkaalle halutaan haastateltujen myyjien mukaan ”myydä jotain”, mutta tarkemmin määriteltyä tavoitetta ei myyjien haastatteluissa esiintynyt.

Myyjien vastauksissa toistui useita aiheita ja niissä oli havaittavissa selkeä yhteinen linja, kun aiheena oli Toimeksiantajayrityksen differentiaatio kilpailijoihin verrattuna. Toimeksiantajayrityksen erikoishinnoittelumalli eli kilpailijoihin verrattuna edullisempi

hinnoittelu Pohjois-Euroopassa tuli esiin jokaisella haastateltavalla. Edun lisäksi erityisesti 4G verkon maksiminopeus toistui useasti haastatteluissa. Maksiminopeus on siis yleistetty näkemys siitä, ettei asiakkaan tarvitse ymmärtää langattoman verkon teknisistä nopeuksista, vaan nopeus on aina verkon maksimi.

Toimeksiantajayritys erottelee nuoret selkeästi omaksi ryhmäkseen, jolle kohdennetaan markkinointia erikseen nimetyllä kohdekampanjallaan. Erään haastateltavan mukaan Toimeksiantajayritys pyrkii yleisesti olemaan kiinnostava operaattori, johon muun muassa brändinkirkastaminen Brändi3:n alle liittyy. Nuorten lisäksi Toimeksiantajayritys ei juuri erottele asiakasryhmiään tavalla, jonka myyjät tiedostaisivat. Aikaisemmin oli selkeä suurperheitä suosiva oma hinnoittelumalli, mutta tästä on luovuttu.

Osa myyjistä käyttää omaa aikaansa tutkiakseen Toimeksiantajayrityksen tuotteita. Haastateltujen mukaan oma kiinnostus myytäviin tuotteisiin vaikutti erityisen positiivisesti. Kaikki myyjät eivät kokeneet itseään erityisen myynnillisiksi henkilöiksi, mutta kaikki kuitenkin kokivat myyntitulosten vaikuttavan motivaatioonsa. Myyjien haastatteluissa ilmeni tahtotila kehittää omaa tuotetuntemusta uusien tuotteiden osalta. Erityisiä keinoja saavuttaa parempi tuotetuntemus ei ilmennyt nykyisten lisäksi, mutta halu oppia on selkeä.

Kolmannen osapuolen musiikintoistopalvelu eli kolmannen osapuolen palvelu, jota Toimeksiantajayrityksen myyjät pystyvät myymään, aiheutti päänvaivaa. Ongelmat olivat lähinnä teknisiä puutteita. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että erityisen pienen käytön puhelinliittymät puuttuvat Toimeksiantajayrityksen tarjonnasta kokonaan. Erään myyjän mukaan erityisesti tietoturva- ja TV-palvelut ovat saaneet paljon positiivista palautetta niiden helppokäyttöisyydestä ja toimivuudesta.

Toimeksiantajayrityksessä valvotaan asiakaskohtaamisten laatua puhelukuunteluilla ja säännöllisillä ”1on1” -keskusteluilla, johon osallistuvat ainoastaan myyjä ja lähin esimies. Puhelukuunteluita toteuttaa tähän tehtävään valjastetut henkilöt. Puhelukuunteluiden hyödyntäminen on myös olennainen osa 1on1 -keskusteluita, jolloin myyjälle voidaan paremmin ilmaista millaisiin asioihin toivotaan kehitystä.

Haastatteluun vastanneet myyjät olivat yhtä mieltä siitä, että Toimeksiantajayrityksessä laatu ja hinta kohtaavat toisensa. Lähtökohtaisesti asiakasta pyritään ymmärtämään ja vastaamaan juuri hänen tarpeisiinsa vastataan oikealla kombinaatiolla yrityksen tuotteita. Myyjät eivät lähtökohtaisesti käy jokaista mahdollista tuotetta läpi asiakkaan kanssa, koska tämä koetaan liian raskaaksi asiakkaan kannalta. Asiakas ei myyjien mielestä jaksaa kuunnella jokaisen tuotteen läpikäyntiä. Haastatteluissa ilmeni, että asiakkaalle esitellään tilanteen mukaan relevantein tuote ensin ja sitten muita tuotteita, mutta selkeää tavoitetta tai runkoa ei tähän tilanteeseen ollut. Keskeisin tavoite oli pitää asiakas mahdollisimman tyytyväisenä.

Jokainen myyjä suorittaa myyntinsä omalla tavallaan, mutta myyjiä ohjeistetaan painottamaan tiettyä tuoteosa-aluetta, joka vaihtelee ohjeistuksen mukaan. Myyjien vastaukset myynnin toteutuksesta vaihtelivat. Osa vastaajista ei ollut varma onko yhteistä runkoa olemassa ja kuinka paljon myyjien tavat vaihtelevat. Eräs myyjä myös painotti täydellistä kartoittamista, jolloin oltaisiin varmoja, millaisia tuotteita asiakkaalle voi ja kannattaa tarjota.

Eräs haastatelluista koki sanojensa mukaan selvästi, että Toimeksiantajayritys on erittäin hyvä erottautumaan kilpailijoista Pohjois-Eurooppa -edulla, vaikkakin perustuotteet ovat hyvin samanlaisia. Mielipiteet Toimeksiantajayrityksen hinnoittelusta suhteessa laatuun vaihtelivat. Osa vastajista koki hinnoittelun positiivisesti, osa vastaajista joustamattomaksi. Toisaalta on mahdotonta selittää yhtenäistä linjaa hinnoittelulle, kun tuotteita on yli sata ja hinnoittelumalleja ja vaihtoehtojakin useita.

Haastatteluiden vastauksista nousi erityisesti esiin myös Toimeksiantajayrityksen strategiassa mainittu saavutettavuus. Yrityksen asiakkaan voivat ottaa yhteyttä yrityksen asiakaspalveluun aina. Niin sanottu ”24/7” -saavutettavuus koostuu Chat-palvelusta, sähköpostista, puhelinpalvelusta ja kivijalkaliikkeistä, jotka yhdessä muodostavat kokonaisuuden, joka on aina auki.

Osalla vastaajista oli selkeästi enemmän tuntemusta markkinoinnista. Tämä selittyy osittain sillä, että Toimeksiantajayrityksen markkinointi kuuluu asiakaspalvelun

vastuualueelle. Asiakasmainonta kohdentuu kausittain, esimerkiksi joulu on yksittäinen sesonki kohdennetulle markkinoinnille. Lisäksi heavyuser -asiakkaat ja seniorit huomioidaan palveluvalikoimassa

5.2.2 Esimiehet

Esimiesten vastausten mukaan Toimeksiantajayritys pyrkii differentioitumaan yrityksen strategiassa määritellyllä suunnalla ja tämä pyritään jalkauttamaan asiakasrajapintaan mahdollisimman konkreettisesti. Asiakaskohtaaminen on silloin onnistunut, kun asiakasta ei tarvitse uudelleenkontaktoida tai asiakas, kokee ettei hänen tarvitse olla yhteydessä samasta asiasta toistamiseen. Toinen merkittävä asiakaskontaktin elementti on hyväntuulisuus. Asiakkaalle jää psykologisesti positiivinen muistijälki kohtaamisesta myyjän kanssa, jolloin positiivinen brändimielikuva voimistuu ja asiakaspoistuma vähenee.

Positiivista mielikuvaa Toimeksiantajayrityksestä tuetaan monilla tavoin. Muun muassa tuote-etuudet, kilpailut ja alennukset ovat tyypillisiä keinoja pitää asiakas tyytyväisenä. Lähtökohtaisesti asiakkaan niin sanottua hintapistettä eli nykyistä kuukausiveloitusta ei pyritä laskemaan. Hankalammissa tapauksissa, kuten palvelun virheissä tai muussa asiakkaalle koituneessa mielipahassa yrityksen asiakaspalvelija voi pyrkiä sopivaksi katsomallaan keinolla korjaamaan tilanteen. Suositeltuja keinoja hankalaan tilanteeseen ovat pienten konkreettisten asioiden, kuten jäätelökupongin tai elokuvalipun lähettäminen asiakkaalle.

Toimeksiantajayrityksen palvelut ovat hyvin muutosherkkiä suhteessa muihin toimialoihin. Jokaisen asiakkaille merkittävän teknologian yleistyessä yritys joutuu punnitsemaan asiakkaiden suhtautumista teknologiaan ja muokkaamaan tuoteportfoliotaan asiakastarpeiden mukaisesti. Esimerkiksi 4G -teknologia tuli asteittain Toimeksiantajayrityksen valikoimaan ja vuonna 2016 siitä tuli standardi jokaiseen palveluun, joka liittyy mobiiliyhteyteen. Yrityksen kilpailijat myyvät edelleen myös 2G- ja 3G -ratkaisuja, mutta Toimeksiantajayritys strategiansa mukaisesti yksinkertaistaa asioita ja ottaa parhaimman teknologian standardiksi.

Esimiehet ovat yhtä mieltä siitä, että yrityksen tuotteissa kohtaavat laatu ja hinta. Hinnoissa Toimeksiantajayritys on hyvin lähellä kahta muuta suurta operaattoria. Kolmen operaattorin julkisten ja piilotettujen hintojen perusteella ei voida tehdä johtopäätöksiä, mikä operaattoreista on kallis tai halpa. Esimiesten mukaan hinnat muistuttavat paljon oligopolisia markkinoita. Tilanteessa pyritään erottautumaan kilpailijoista, mutta tämän hetken tuotteet muistuttavat niin paljon toisiaan, että erottautuminen on tehtävä korostamalla positiivista asiakaskokemusta.

Esimiehet kokevat, että nykyisten asiakkaiden tarpeet tyydytetään pääpiirteittäin. Toisaalta ei ole tarkoituksenmukaista Toimeksiantajayrityksen näkökulmasta toteuttaa marginaaliselle ryhmälle omaa tuotekehitystä, koska se ei ole liiketoiminnallisesti kannattavaa ja se ei tue Toimeksiantajayrityksen tavoitetta pyrkiä yksinkertaisuuteen. Esimiesten mukaan asiakkaiden mielikuvat tuotteista ovat neutraaleja. Joskus yksittäinen kampanja saattaa nostaa tunteita, kuten naurua tai ärtymystä, pintaan, mutta pääsääntöisesti suhtautuminen on neutraalia.

Esimiehet jaottelevat Toimeksiantajayrityksen kohderyhmät eri tavalla kuin myyjät. Siinä missä myyjät painottivat ikään tai käyttöön perustuvaa kohdentamista, esimiehet viittasivat paljon psykologiseen käyttäytymiseen. Toimeksiantajayritys pyrkii vastaamaan varhaisien omaksujien sekä aina parasta mahdollista haluavien tarpeisiin, sillä näiden ryhmien palveluiden hinnanmuodostus ei perustu perinteisiin malleihin. Esimiehet nimeävät myös seniorit ja myyjien mainitsemat nuoret kohderyhmiksi. Erityisesti seniorit vaativat yksinkertaisia palveluita, laskutusmalleja ja usein myös alhaisella hinnalla on suuri merkitys.

Myyjät mainitsivat asiakaskohtaamisten laatua hallittavan puhelukuunteluilla. Puheluita myös validoidaan eli otetaan joukko puheluita edustamaan asiakaspalvelun tasoa ja määritellään asiakaspalvelun taso vertaamalla laatustandardien ylittäneitä puheluita puheluiden kokonaismäärään. Asiakaspalautteisiin reagoidaan tarvittaessa, mutta niiden suurin vaikutus on yksittäiseen myyjään, joka ottaa palautteen vastaan. Myyjän vastuulle jää tiedon jakaminen eteenpäin joko suullisessa muodossa, palaverissa tai tekstimuodossa palautekanavan kautta.

Esimiesten näkemysten mukaan erityisesti roaming-edut ja Pohjois-Eurooppa etu ovat saaneet positiivista palautetta. Myös muut tuotteet saavat satunnaisesti positiivista palautetta, mutta ne eivät selkeästi korostu. Positiivisen palautteen suhteen esimiesten ja myyjien linja on siis yhtenäinen. Sen sijaan myyjät eivät maininneet puherobottia, joka ottaa ensimmäisenä vastaan asiakkaan soiton ja ohjaa puhelun tilanteen mukaan oikealle käsittelijälle. Esimiehet mielsivät puherobotin negatiiviseksi ja turhauttavaksi. Puherobotti on jatkuvan kehityksen kohteena ja esimiehet eivät työssään kohtaa sitä lainkaan, joten on mahdollista, että esimiesten tieto on peräisin vuosienkin takaa saadusta omasta kokemuksesta tai palautteesta.

Esimiehet ovat samalla linjalla kuin myyjät siitä, että asiakkaat saavat asiakaskohtaamisessa lisäarvoa periaatteella ”Jokaiselle jotain, mutta ei kaikille kaikkea”. Toimintamallilla on esimiesten mukaan saatu myös hyviä tuloksia. NPS on hyvin kriittinen menetelmä, jossa hyvän tuloksen saaminen edellyttää todella korkeaa laadun tasoa. NPS:llä mitataan asiakkaiden mielipidettä asiakaspalvelun laadusta. Vastausvaihtoehdot ovat lukuina 1 – 10 ja ainoastaan 9 ja 10 lasketaan positiiviseksi tulokseksi, arvo 8 on neutraali ja 1 – 7 lasketaan palvelun epäonnistumiseksi. NPS on yksi niistä laadun varmistusjärjestelmistä, joka tukee sekä myyjien että esimiesten kertomaa korkeasta palvelun laadusta.

5.3 Toimeksiantajayritys työnantajana

5.3.1 Myyjät

Myyjiä motivoi työssään palkkio, positiivinen palaute ja tuotteiden hyvä laatu. Erityisesti esimiesjohtoinen onnistumisten läpikäynti on myyjille merkittävää. Kysyttäessä myyjien motivaation lähdettä asiakkaan tyytyväisyys nousi jokaisella vastanneella esille. Myyjät kuvailivat työilmapiiriä vaihtelevasti. Suurimman osan ajasta työilmapiiri koettiin positiiviseksi, mutta korkeat tulostavoitteet vähensivät työnteon rentoutta. Jos tavoitteisiin ei päästy, niin sitä, miten toimintaa tulee korjata, käydään pitkään ja selkeästi läpi. Erityistä kamppailuhenkeä tässä koettu olevan, vaan osa myyjistä kokee tämän

alentavana syyttelynä. Haastatteluun vastanneet myyjät mielsivät käyttävänsä oman työaikansa pääsääntöisesti tehokkaasti, mutta havaitsivat työpaikallaan tahallista laiskottelua, jolloin työn tekemisen sijaan muut asiat kiinnostavat enemmän.

Myyjät pystyivät yksilöimään selkeästi laajakaista- ja TV-palvelut erään toimiston heikoimmaksi osa-alueeksi verrattuna Toimeksiantajayrityksen muihin kansallisiin toimipisteisiin. Mobiilipalvelut puolestaan mielletään tehokkaimmaksi osa-alueeksi. Tämä selittyy toimipisteiden historialla, sillä erään alueen yksikkö vastasi aikaisemmin vain mobiilituotteista ja laajakaistapalveluihin on laajennuttu vasta jälkeenpäin. Tilanne kertoo aikaisemmasta muutosvastarinnasta, mikä myös myönnetään yrityksessä.

Asiakkaat pettyvät satunnaisesti asiakaspalvelun toimintaan. Näissä tilanteissa syyn katsotaan olevan puutteellisessa hoitamisessa tai sopimuksien epäselvyyksissä. Erityisesti laitteita myydessä sovellettava rahoitusmalli hämmentää ihmisiä. Toimeksiantajayrityksen asiakaspalvelu toimii rahoitusmallissa myyjänä, mutta laskuttajana toimii tytäryhtiö. Jonotusajat ja niiden pituus ovat kausittainen huolenaihe Toimeksiantajayrityksellä. Varsinkin myrskyjen jälkeen useita linjoja on poikki ja ihmiset soittavat asiakaspalveluun yhtä aikaa aiheuttaen ruuhkia. Ilmiö on Toimeksiantajayritykselle tuttu ja siihen pystytään varautumaan asianmukaisin, ennakoivin toimenpitein.

Toimeksiantajayrityksellä myyjät seuraavat omaa toimintaansa tavoitteiden kautta. Jokaiselle myyjälle luodaan esimiehen kanssa henkilökohtainen tulostavoite kvartaaleittain. Tulostavoite kasvaa aina myyjän tason noustessa ja peilaa toteutunutta myyntiä. Osa myyjistä kokee oman myyntituloksen vaihtelevan suurestikin riippuen kuukaudesta. Toimeksiantajayritys tukee myyjien jaksamista useilla tavoilla. Myyjä voi kertoa omista onnistumisistaan ja huolistaan kokouksissa avoimesti. Mikäli avoimuus ei jostain syystä jollekin osapuolelle sovi, niin myyjä voi kertoa huolistaan myös one-to-one -keskusteluissa. Erilaiset tapahtumat ja kilpailut ovat hyvin olennainen osa yrityksen myyjien arkea. Työpaikan ja työajan ulkopuolella työskentely Toimeksiantajayrityksessä näkyy henkilöstön lounas- ja liikuntaetuina.

Tärkein elementti hiljaisen tiedon välittämisessä Toimeksiantajayrityksellä on myyjien keskinäinen ajatustenvaihto. Arkisien keskustelujen lomassa kysytään neuvoja ja tällöin hiljainen tieto siirtyy parhaiten myyjien välillä. Myös koulutukset ovat oleellinen osa hiljaisen tiedon välittämistä, mutta usein myyntikoulutukset koetaan vapautuksena varsinaisesta työstä eivätkä myyjät kertoneet keskittyvänsä täydellä potentiaalilla koulutukseen.

Myyjien mielestä Toimeksiantajayritys voisi parantaa toimintaansa lisäämällä joustavuutta. Yleisesti toiminta koetaan liian paljon lukuihin perustuvaksi. Historiaan perustuvaa dataa verrataan työvuorolistaan. Yrityksen sisäinen kommunikaatio toimii ja sitä on tärkeä ylläpitää. Positiivisen palautteen antamista voitaisiin yrityksessä lisätä. Työilmapiiriin vaikuttaminen nousi esiin suurimpana yksittäisenä tekijänä, jolla voidaan parhaiten vaikuttaa myyjien jaksamiseen parhaiten. Myyjät kokivat erityisen tarpeelliseksi saada tai luoda itselleen positiivinen asenne jokaiseen asiakaskohtamiseen.

5.3.2 Esimiehet

Asiakkaasta välittäminen on toiminnan keskiössä ja tämä välittyi sekä esimiesten että alaisten pohdinnassa. Tyytyväinen asiakas mielletään parhaaksi palkinnoksi esimiesten näkökulmasta. Myyntiala itsessään on hyvin vaativaa, koska myyjän tehokkuutta voidaan ja halutaan mitata hyvin monipuolisesti. Motivaatio myyntiä kohtaan on vaatimus, mutta esimiesten näkökulmasta tulee löytää jokaiselle henkilökohtainen keskitie asiakaskokemuksen ja myynnin välille, niiltä osin, kun ne eivät tue toisiaan.

Esimiesten vastausten mukaan myyjän tehokkain motivaation lähde on myyjä itse. Toimeksiantajayrityksen pyrkimys on luoda työyhteisöstä sellainen, jossa koetaan auttamisen halua ja mahdollistetaan asiakkaan elämän helpottaminen. Motivaatiota voi tukea asettamalla myyjälle tavoitteet, jolloin suorituksen arvo konkretisoituu sekä myyjälle että esimiehelle. Myyjää motivoi lisäksi jo myyjien vastauksissa paljon ilmennyt palkkaus. Henkilökohtainen ja tiimikohtainen tulospalkkaus ja bonukset ovat osa

yrittäjien arkea. Yksi myyjien päätehtävistä on laskutus ja asiakkaan palveleminen, mitkä eivät suoraa tuota liikevaihtoa Toimeksiantajayritykselle, joten peruspalkka ennen provisioita on myös otettu huomioon.

Esimiehet kokevat, että suurin osa myyjistä on tehokkaita. Myyjissä on persoonallisia eroja ja osa myyjistä on selkeästi myynnillisiltä taidoiltaan parempia. Toimeksiantajayritys kuitenkin painottaa työntekijöiden monipuolisuutta, jolloin jokaisella työntekijällä on annettavaa työyhteisöön. Myynnillisen toiminnan lisäksi vaaditaan kärsivällisyyttä ja kiinnostusta tietotekniikkaan. Korkeissa myyntivaatimuksissa korostuu erilaisten ohjelmien yhtäaikainen hallinta ja tempo, jolla myyjä pystyy siirtymään asiakaskohtaamisesta seuraavaan. Erityisen positiivisen vaikutuksen on tehnyt myyjän mahdollisuus valita kanava asiakaskohtaamiselle. Osa mieltää kirjallisen Chat-palvelun helpommaksi ja toiset haluavat mieluummin puhua. Omaan toimenkuvaan vaikuttaminen koetaan tärkeäksi.

Toimeksiantajayritys on tietoisesti asettanut niin peruspalkkauksen kuin tulospalkkauksenkin korkealle, jotta yritykselle hakeutuu mahdollisimman laadukasta työntekijämateriaalia. Työntekijää ei voi motivoida loputtomiin, vaan materiaalin vaatimusten pitää esimiesten mukaan olla korkealla. Usko omaan tekemiseen on yksi kriittisistä elementeistä, jotta myyjät jaksavat myös aikoina, jolloin työ ei ole helppoa. Korkealla palkkauksella pyritään vähentämään henkilökunnan vaihtuvuutta ja sen tuomia korkeampia kuluja.

Kysyttäessä Toimeksiantajayrityksen asiakaspalvelun heikkouksista, esimiehet mainitsivat eräänlaisen muutosvastarinnan ja jämähtämisen. Moni työntekijä on ollut pitkään talossa, mikä on myös hyvä asia. Ongelmallista on, jos myyjä ei itse koe tarpeelliseksi päivittää ostaamistaan. Tähän voi olla useita syitä. Tekniikka muuttuu todella nopeasti, muun muassa puhelinten julkaisusykli on noin kuusi kuukautta, minä aikana jokaisesta mallista tulee uusi versio. Alalle on tyypillistä, että lähes päivittäin tulee muutoksia arkityöhön vaikuttaviin asioihin kuten tuotteisiin, palveluihin, teknologiaan ja kampanjoihin. Pelkästään jo tiedon määrän käsittelemiseen ja oppimiseen vaaditaan myyjältä todella paljon.

Toimeksiantajayrityksellä ei esimiesten mukaan ole selkeää yksittäistä ongelmaa, vaan toiminta perustuu jatkuvaan kehittymiseen. Toisinaan korostuu jokin yksittäinen negatiivinen aspekti kuten jonotusajat, hintamuutokset ja erilaiset palveluiden muutokset. Kaikenlainen hinnanvaihtelu ihmetyttää asiakkaita, mutta erityistä harmitusta tuottaa tuotteen poistuminen, kun se on yrityksen mielestä kannattamaton tai marginaalinen käyttäjäkunnaltaan. Toimeksiantajayritys panostaa erityisesti näkyvimpiin ongelmiin. Jos asiakkaalle on luvattu soittaa, niin tästä tulee pitää viimeiseen asti kiinni. Henkilökohtaisen lupauksen toteuttaminen on yksi asia, mihin yrityksen henkilökunta on panostanut huomattavasti.

Esimiesten mukaan yleensä hyvät palautteet ovat yleensä kohdistettu asiakaspalvelun työntekijöille. Negatiivista palautetta ilmenee yleensä asioissa, jotka ovat automatisoitu tai asiakkaan vastuulla. Lisäksi negatiivinen palaute kohdistuu laitevalmistajien tekemiin ohjeisiin ja päätöksiin sovellusten toiminnasta. Myös verkon toimivuus ja laitteiden käytettävyys ovat tyypillinen negatiivisen palautteen aihe. Osaa asiakaskunnasta harmittaa, kun hänen laitteellaan ei pysty tekemään kaikkea mitä asiakas toivoisi. Esimerkiksi maksukanavien tarjontaa arvostellaan siitä, ettei kanavia ole tarpeeksi, mutta toisaalta ei olla valmiita maksamaan palvelusta, joka laajentaisi kanavamäärää.

Esimiesten tehtävä on olla läsnä myyjille. Erityisesti positiivisen palautteen määrään on esimiesten mukaan panostettu. Esimiehen tehtävänä ei ole jatkuvasti tarkkailla alaisiaan, mutta hänen tehtävänsä on kuitenkin tietää, mitä hänen tiiminsä jäsenet tekevät. Esimiehen tulee tarpeen tullen tukea ja ohjata myyjää oikeaan suuntaan. Erityisen haastavaksi esimiehet kokevat proaktiivisen auttamisen, jolloin esimiehen pitää tunnistaa tilanne, ennen kuin siitä muodostuu ongelma. Varhaisesta puuttumisesta on puhuttu ja sitä on ohjeistettu Toimeksiantajayrityksessä paljon. Tehokkuus ja vaatimukset painottavan työnkuvaa moniin suuntiin. Toisaalta pitäisi pystyä saamaan asioita aikaiseksi ja kehittämään tiimin toimintaa, toisaalta esimiehen pitää kyetä myös selviytymään arkisista asioista ja antaa konkreettisesti aikaa myös tiimille.

Esimiehen tunnistavat vastausten mukaan hiljaisen tiedon ja sitä on myös pyritty hyödyntämään. Erilaisten palavereiden tärkeys korostuu hiljaisen tiedon välittämisessä.

Tiimin jäsenet joutuvat pohtimaan erikokoisissa ryhmissä, miten uudet asiat tuodaan parhaiten käytäntöön. Palaverissa korostetaan hyvää henkeä ja toisen auttamista. Esimiesten vastausten mukaan myyjiltä vaaditaan myös tiimituntemusta, jotta konkreettinen tiedon välittäminen onnistuu eikä auttamista tulkita esimerkiksi egoa tukeväksi pätemiseksi tai muuksi negatiiviseksi toiminnaksi.

Esimiehet antoivat useita kehitysehdotuksia Toimeksiantajayrityksen toimintaan ja mielsivät tulleen kuulluiksi ehdotusten suhteen. Aikaisempia ehdotuksia on laitettu nopeastikin käytäntöön. Muun muassa digitiimin ja puhetiimin erottaminen on suuri muutos Toimeksiantajayrityksen nykyiseen organisaatioon. Asiakas saa edelleen päättää yhteydenpitokanavansa, mutta erityisen positiivista on, että asiakas voi paremmin kontaktoida Toimeksiantajayritystä muun muassa Facebookin tai Chatin kautta. Chatin laatu paranee, kun myyjät erikoistuvat siihen. Lisäksi useille potentiaalisille asiakaspalvelijoille voi nykyinen tapa hyödyntää puhelinta olla ylitsepääsemätön tai kiusallinen. Muutos on myös työntekijöiden piirissä erittäin haluttu.

Esimiehet kokevat olevansa tärkeässä roolissa palautteen välittämisessä eteenpäin. Digitaaliset palautekanavat ovat toimivia kanavia, joiden kautta ehdotukset menevät konkreettisesti eteenpäin. Myyjät kuitenkin kokevat tarvitsevänsä henkilön, joka ajaa heidän muutosehdotustaan sen jälkeen, kun se on laitettu eteenpäin. Lisäksi esimiehet ovat henkilöitä, joita konsultoidaan palautteiden käsittelyssä ja halutun lopputuloksen toteuttamisessa. Esimiehet ovat kiitollisia alhaalta ylöspäin toimivasta viestinnästä. Toisaalta esimiesten näkemyksen mukaan on paljon sellaisia tilanteita, joissa myyjä kokee esimiehen toimineen huonosti, vaikka asia on koettu toteutetun hyvin. Myyjien onkin tarkoitus usein nähdä itse vaivaa. Toimeksiantajayrityksessä suunnitelmat, kuten myös suuren mittakaavan raportointi, toteutetaan kvartaaleittain ja syklinä kolme kuukautta on sekä esimiesten että myyjien mielestä hyvä.

Esimiehet haluaisivat vaikuttaa myyjien mielikuviin myynnistä. Korkea myynti johtaa yleensä korkeaan asiakaskokemukseen. Liian usein myynnilliset tavoitteet koetaan painostaviksi tai ristiriitaisiksi asiakkaan edun kanssa. Myyjien ensisijainen tehtävä on toteuttaa asiakaspalvelu mahdollisimman laadukkaasti, mutta on kaikkien etu, että myyjä

lähtökohtaisesti haluaa lisätä asiakkaan palveluita. Esimiesten keskuudessa on tuotu esiin myös räväkempiä mielipiteitä: ”Ilman myyntiä myyjistä ei ole varsinaista hyötyä, vaan heidät voidaan korvata automaateilla”. On myyjistä kiinni, millainen heidän roolinsa ja tarkoituksensa on organisaatiossa. Nykyhetki osoittaa, että jos on liian tyytyväinen omaan tilanteeseensa, se voi aiheuttaa muutosvastarintaa ja estää oppimista ja kehittymistä.

Jokaisen esimiehen vastauksesta nousi esille tiimityön ja yhdessä tekemisen tärkeys. Työympäristö on hektinen ja muistettavaa asiaa tulee kokoajan lisää. Yhteisöllisyys antaa kiireessä tarpeellista tukea ja viestittää välittämisestä. Myyjä on esimiesten mukaan huomattavasti tehokkaampi kaikessa, kun hän kokee olevansa tärkeä ja välitetty. Tällä hetkellä paljon toteutettua myyjien toiveiden kuulemista ja toteuttamista tulee jatkaa. Myös yhteistyötä sidosryhmien välillä tulee vahvistaa. Aikaisempi asiakasyhteisö muutti muotoaan brändivaihdoksessa brändin mukaiseksi yhteisöksi, jolloin nykyistä aktiivista foorumikansaa aktivoitiin entisestään. Foorumin käyttäjillä on paljon tietotaitoa ja heillä on toisinaan jopa sitä enemmän tietotaitoa kuin myyjillä. Foorumin innokkaimpia käyttäjiä jopa palkitaan ja heidät nostetaan esille lähteen luotettavuuden takia.

5.4 Tutkimuksen käytettävyys ja tutkimuksen rajoitukset

Tutkimuksen luotettavuutta käsitellään reliabiliteetin sekä validiteetin käsitteiden kautta. Käsitteet ovat alun perin lähtöisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta, joten niiden soveltamisessa kvalitatiiviseen tutkimukseen on tiettyjä haasteita. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa tutkitaan niitä asioita joita siinä pitääkin tutkia. Validiteettiä käsiteltäessä voidaan puhua myös sisäisestä ja ulkoisesta validiteetista. Ulkoinen validiteetti kuvaa tutkimuksen tulosten yleispätevyyttä eli niiden siirrettävyyttä muihin vastaavanlaisiin tilanteisiin. Sisäinen validiteetti puolestaan kuvaa käytettyjen käsitteiden ja tulkinnan oikeellisuutta. (Kananen 2008: 123.)

Kanasen (2008: 124) mukaan joidenkin koulukuntien mielestä kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei voida puhua tutkimuksen validiteetista, sillä aineistosta voidaan tehdä tutkijakohtaista tulkintaa. Tutkijan oma kokemuspiiri ja omat näkemykset ilmiöstä voivat siis vaikuttaa tutkimustuloksiin. (Kananen 2008: 123–124.) Hirsjärven ym. (2011) mukaan tutkimuksessa käytetyn haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. Hyvän laadun takaamiseksi tutkimuksessa pyrittiin huolellisten etukäteisvalmisteluiden avulla takaamaan laadukkaan haastattelumateriaalin saanti. Haastatteluiden tallentamisen avulla pyrittiin myös takaamaan materiaalin laadukkuus. Äänityksen todettiin helpottaneen haastatteluaineiston tallentamista ja havaintojen keräämistä.

Reliabiliteetti voidaan laadullisessa tutkimuksessa ymmärtää tulkinnan samankaltaisuutena eri tutkijasta riippumatta (Kananen 2008: 124). Jos reliabiliteetti on hyvä, saadaan samaa henkilöä tutkittaessa kahdella tutkimuskerralla samankaltainen tulos (Hirsjärvi ym. 2011). Tosin Soininen (1995: 40) huomauttaa, että samaan lopputulokseen päätyminen koskee lähinnä kvantitatiivista tutkimusta ja tällöin on myös otettava huomioon tutkijoiden taustahistorioiden vaikutus.

Erityisesti ihmistä tutkittaessa on huomioitava ajan myötä tapahtuva muutos, joten kun kyseessä ovat muuttuvat ominaisuudet tulee ajan vaikutus ottaa huomioon tutkimuksen reliabiliteetin tulkinnassa (Kananen 2008: 124, Hirsjärvi ym. 2011: 186). Hyvän reliabiliteetin mittari voi myös olla se, että kahdella eri tutkimusmenetelmällä saadaan sama tutkimustulos. Tämä ei kuitenkaan päde kvalitatiivisessa tutkimuksessa, sillä ihmisen käyttäytyminen vaihtelee ajan ja paikan mukaan. Näin ollen kahdella eri tutkimusmenetelmällä saman tuloksen aikaansaaminen on epätodennäköistä ihmistä tutkittaessa. (Hirsjärvi ym. 2011: 186.)

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää, että tutkimuksessa pyritään paljastamaan tutkittavien käsityksiä ja kuvaamaan heidän maailmaansa mahdollisimman objektiivisesti. Tärkeää on kuitenkin, että tutkija on tietoinen omasta vaikutuksestaan tuloksiin. Tutkija vaikuttaa aineistoon aineiston keruuvaiheessa, analysoidessaan sitä ja yrittäessään sovittaa tutkittavien käsityksiä omaan käsitteistöönsä. (Hirsjärvi ym. 2011: 189.)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Jokaisessa Toimeksiantajayrityksen toimintamaassa on paikallisiin tarpeisiin räätälöityjä tuoteportfolioita. Asiakastarpeet vaihtelevat kulttuureittain ja yritys pyrkii toimimaan lähellä asiakkaitaan. Toimeksiantajayritys toimii siellä missä asiakkaat ovat ja tämä on yrityksen mielestä paras lähtökohta asiakaskeskeiseen toimintaan. (Toimeksiantajayritys 2017c.) Tämä ajatusmalli on jo pitkälti jalkautettu myös Toimeksiantajayrityksen työntekijöiden keskuuteen. Toiminnan kehittämisen tulee yrityksen strategian mukaan olla nopeaa, koska toimiala muuttuu jatkuvasti. Jatkuvan muutoksen keskellä on tärkeää varmistaa, että asiakaspoistuma on minimaalinen. Tietoliikennepuolen EU-vetoisen lainsäädäntömuutosten vuoksi alan toiminta on lainsäädännöllisten paineiden alainen. Kilpailua avataan EU:n sisäisesti ja Toimeksiantajayritys reagoi muuttuneeseen kilpailutilanteeseen brändimuutoksella.

TK1 ja TK2: Kaikkia asiakkaita brändimuutos ei miellytä, mutta yrityksen asiakasrajapinnan henkilöt kokevat ratkaisun oikeaksi. Sisäistä tuotteistamista hyödynnetään jo tällä hetkellä Toimeksiantajayrityksen toiminnassa ja sitä kuvastaa henkilöstön positiivinen mielikuva muutoksesta, vaikka se vielä jakaakin asiakkaiden mielipiteitä. Zhang, Jiang, Shabbir & Zhu (2016) mukaan asiakaskokemuksen kasvun tulokset eivät ole välittömiä, vaan brändimuutos antaa uusia lupauksia, jotka lunastetaan muun muassa henkilökunnan yhtenäisellä toiminnalla. Toimeksiantajayritys on kevään 2017 brändimuutoksen jälkeen yhtenäisempi ja valmis EU-lainsäädännön tuomiin kilpailullisiin mahdollisuuksiin ja haasteisiin. Suomessa julkaistu tietoyhteiskuntakaari tarkoittaa EU-tasolla päätettyjä muutoksia ja lainsäädäntö pyrkii tarjoamaan vakaan pohjan kehitykselle.

TK1: Toimeksiantajayritys pyrkii erottautumaan strategisilla valinnoillaan kilpailijoistaan ja samalla tuomaan asiakaskokemusta vahvemmaksi ja tunnepohjaisemmaksi sekä markkinoinnin että henkilöstön vuorovaikutuksen kautta. Tekninen suorituskyky ei ole niin olennainen tekijä kuin asiakkaan kokema arvo ja tätä on korostettu henkilökunnalle sisäisen tuotteistamisen kautta. Asiakkaan kokema arvo nousee sekä esimiesten että myyjien vastauksissa tärkeimmäksi osaksi yrityksen

asiakaskokemusstrategiaa. Yksittäistä tuotetta ei korosteta ja tuotteiden määrällä ei ole asiakaskokemuksen kannalta merkitystä. Asiakkaan tuotetietoutta pyritään laajentamaan, jolloin asiakkaan on helpompi ymmärtää millainen kokonaisuus palvelee juuri hänen tarpeitaan.

TK2: Toimeksiantajayrityksen yksi käytännön strategia on vähitellen kasvattaa asiakkaan tuoteportfoliota ja näin opettaa asiakkaita nauttimaan palvelun tuomista mukavuuksista ja elämää helpottavista elementeistä. Toimeksiantajayrityksen kannalta olisi suurempi riski myydä kaikki mahdolliset tuotteet kerralla, jolloin asiakas altistettaisiin suurelle muutokselle lyhyellä aikataululla. Uudessa mallissa lähdetään kehittämään asiakassuhdetta pitkäjänteisesti ja asiakaskokemus edellä. Esimiehet korostivat vastauksissaan erityisesti ”ei kaikille kaikkea” -toimintamallia, joka on toimintamallina uusi. Myyjien keskuudessa vastaukset vaihtelivat enemmän: toisaalta asiakas voi lähtökohtaisesti olla valmis ostamaan kaikista tuoteosa-alueista, mutta toisaalta taas myyjä voi olla lähtökohtaisesti haluton myymään yhtä jokaisesta tuoteosa-alueesta, koska tällaiseen ei kannusteta ohjeistuksessa.

Asiakaskokemus on digitalisaation myötä entistä lyhytkestoisempi, jolloin asiakas on jokaiseen muutokseen selkeästi tyytyväinen tai tyytymätön. Asiakkaan kannalta on erittäin tärkeää että yrityksen antama mielikuva on positiivinen ja yhtenäinen. Asiakkaat kokevat helppouden ja toimivuuden tärkeimmäksi osatekijäksi asiakastyytyväisyydelleen. TK1 ja TK2: Toimivuuden ja helppouden tärkeydestä myyjät ja esimiehet ovat yhtä mieltä. Merkittävimmät riskit asiakaskokemuksen epäonnistumiselle ovat usein myyjäkeskeisiä. Asiakkaalle tehtyä lupausta yhteydenotosta ei aina kirjata yhteisiin järjestelmiin, vaan se voi jäädä esimerkiksi lupauksen tehneen myyjän sähköpostiin ja näin unohtua tai myyjä voi estyä täyttämään annettua lupausta. Loppuun asti hoidettujen asiakaskontaktien varmistaminen on Toimeksiantajayrityksen kannalta erittäin tärkeää ja tähän voidaan puuttua tehokkaammalla sisäisellä tuotteistamisella. Esimiesten mukaan jokaisen myyjän täytyy sisäistää asiakkaan luottamuksen tärkeys ja ymmärtää velvollisuutensa asiakaspalvelijana.

TK2: Erilaiset ihmiset pitävät erilaisista koulutuksista ja Toimeksiantajayritys tarjoaakin monipuolisia vaihtoehtoja itsensä kouluttamiseen. Toimeksiantajayrityksen myyntimateriaali ja myyntikoulutukset koettiin kaikkien haastateltujen kesken pääsääntöisesti positiivisesti. Yrityksen toimiala on kuitenkin niin muutosaltis, että tämä vaatii jo luonnostaan kykyä sopeutua muuttuvaan toimintaympäristöön ja oma-aloitteisuutta ottaa selvää uusista asioista. Toimeksiantajayrityksen Intra -sisäverkko kaipaa sekä esimiesten että myyjien mielestä entistä enemmän panostusta, jotta työaika ei mene varsinaisen työnteon asemasta tietojen etsimiseen. Myyjät kokevat, että yritys antaa kaikille yhtenäisen rungon, josta oppii tarvittavat perustiedot ja tämän jälkeen myyjiä tuetaan heille sopivalla tavalla myynnin kehittämisessä. Sisäinen tuotteistaminen ja jatkuva vuoropuhelu ovat avainasemassa, jotta henkilöstö pystyy toimimaan tavoitteiden mukaisesti muuttuvassa työympäristössä.

Osa myyjistä koki, että heille on asetettu kohtuuttoman paljon numeraalisia tavoitteita. Toimeksiantajayrityksen asiakaspalvelu muuttuu tietoisesti myyntiorientoituneemmaksi, mistä myyjille asetetut tavoitteet ovat luonnollinen seuraus. Myyjät kuitenkin kokivat, että aina heidän saavutettuaan tavoitteen, se nousee. Tähän eivät esimiehet kokeneet tarpeelliseksi etsiä ratkaisua. Esimiesten kommenteista kävi ilmi asenne, että myyjien tehtävä on ennen kaikkea myydä, eikä heidän työnsä voi helpottaa ottamalla pois, alentamalla tai pitämällä myyntitavoitteita ennallaan. Toisaalta moni myyjä koki erittäin palkitsevaksi Toimeksiantajayrityksen palkkausjärjestelmän, joka kannustaa myymään. Myyjät kokevat työnsä eri tavoin mielekkääksi, mikä korostaa esimiehen toimintakykyä pyrkimyksessä toteuttaa tiimensä toivomukset mielekkästä työympäristöstä. Usein myyjät kokivat rahan lisäksi myös yhteisen tekemisen myös mainioksi palkinnoksi tavoitteisiin pääsemisestä.

TK2: Toimeksiantajayrityksen asiakaskohtaamisten korkeaa laatua seurataan, arvioidaan ja ylläpidetään puhelukuunteluilla ja -validoinnilla. Myyjät ja esimiehet olivat yhtä mieltä nykyisen laadunvalvonnan onnistumisesta. Lisäksi puhelukuunteluita hyödynnetään monipuolisesti myyjien henkilökohtaisissa one-to-one -keskusteluissa ja erilaisissa koulutuksissa. Toimeksiantajayrityksen asiakaskohtaamisten laatu on palkittu, joten puheluvalidointi ei todennäköisesti ole ensisijainen kehittämiskohde yrityksen

palveluissa (Shirute 2015). Sen sijaan puhelukuunteluiden hyödyntäminen on esimiesten mukaan mainio tapa saada esimies ja myyjä tekemään yhteistyötä rakentavasti. Esimiehet ja myyjät kokevat one-to-one -keskustelun olevan korvaamaton keino syventää ja parantaa kommunikaatiota työntekijöiden ja esimiesten välillä ja se toimii myös sisäisen tuotteistamisen keinona vaikuttaa asiakasrajapintaan.

Esimiesten sekä myyjien mielestä asiakkaan palveleminen, joka lähtökohtaisesti ymmärtää jo paljon tietotekniikasta ja tarjolla olevista palveluista, on helppoa kenelle tahansa. Erityisen haastaville asiakkaille Toimeksiantajayrityksen myyjiltä löytyy kaikkien vastaajien mielestä tarpeelliset edellytykset asiakaskohtaamisessa onnistumiseen. Erityismaininnan sai usealta vastaajalta tukea antava Competence Support, jonka myyjät kokevat erinomaiseksi ja erityisen henkilökohtaiseksi tueksi. Haastatteluvastausten perusteella voi todeta, että esimiehet ja myyjät kokevat tuntevansa Toimeksiantajayrityksen tuotteet hyvin.

TK1: Onnistunut tuotteistaminen lisää lyhyellä aikavälillä asiakastyytyväisyyttä ja pitkällä aikavälillä asiakasuskollisuutta. Asiakasuskollisuuteen kuuluu tyypillisesti asiakkaan omantoimisen kilpailuttamisen vähyys ja ylpeys nykyisestä sopimuksestaan joka koetaan automaattisesti hyväksi valinnaksi. Uskollinen asiakas myös usein kertoo olevansa tyytyväinen saamaansa palveluun. Tuotteistaminen hyödyttää jokaista tuotteistamisen osapuolta, niin yritystä, työntekijöitä kuin asiakkaitakin. Sisäisellä tuotteistamisella voidaan vaikuttaa sekä yrityksen henkilökunnan että asiakkaan ajatteluun. Myyjän omat onnistumisenkokemukset välittyvät myös asiakkaalle hyväntuulisuutena. Tuotteistamisen voi toteuttaa yksi henkilö, mutta selkeästi parempia tuloksia saadaan ryhmässä. Onnistunut tuotteistaminen vaatii sitoutumista niin yrityksen esimiesasemassa olevilta henkilöiltä kuin asiakasrajapinnan tekijöiltäkin.

TK2: Myyjät kokevat erityisesti esimiehen ja muun tuen läsnäolon merkityksellisenä elementtinä työympäristössään. Competence Support on myyjien mukaan korvaamaton apu lähitukena ja se sai paljon kiitosta muun muassa jatkuvan ja joustavan saatavuutensa vuoksi. Myyjien kuunteleminen on tärkeää ja myyjien mahdollisuudet vaikuttaa omaan työtehtäväänsä koetaan tällä hetkellä positiiviseksi. Toimeksiantajayritys on tehnyt

myyjien palautteen perusteella järkevän ratkaisun muuttaa tiimijakoa digitiimiin ja perinteiseen asiakaspalvelutiimiin. Myyjät siis voivat valita työntekotapansa omien toivomustensa mukaan, ja tätä Toimeksiantajayritys pyrkii kunnioittamaan.

LÄHDELUETTELO

- Alasuutari Pertti (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. *Vastapaino*. ISBN 978-951-768-385-2.
- Babin Barry, James Kevin (2010). A brief retrospective and introspective on value. *European Business Review* 22:5, 471–478.
- Business Dictionary (2017.) Customer value. [Viitattu 9.6.2017] Saatavilla: <http://www.businessdictionary.com/definition/customer-value.html>
- Capozzi Louis, Zipfel Laura (2012). The Conversation Age: The conversation age: the opportunity for public relations", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 17 Issue: 3, pp.336-349
- FiCom (2017). Digital world – Finland first. [Viitattu 9.6.2017] Saatavilla: <https://www.ficom.fi/ajankohtaista/blogi/digital-world-%E2%80%93-finland-first>
- Harley-Davidson (2017). Company profile Harley-Davidson, Inc. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 10.6.2017]. Saatavilla: <http://web.b.ebscohost.com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=6ee01403-9c52-4986-be1d-17ed67c75a46%40sessionmgr102>
- Hirsjärvi Sirkka & Helena Hurme (2011). Tutkimushaastattelu. *Gaudeamus Helsinki University Press*. ISBN 978-952-495-073-2.
- Hirsjärvi Sirkka & Helena Hurme (1984). Teemahaastattelu. *Oy Gaudeamus Ab*. ISBN 951-662-322-0.
- Kananen Jorma (2008). Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. *Jyväskylän yliopistopaino*. ISBN 978-951-830-146-5.

Kolehmainen Sanna (2007). Tuotteistus ja kustannuslaskenta tilaaja-tuottajamallissa. Tampereen yliopisto. *Suomen Kuntaliiton verkkojulkaisu*. ISBN 978-952-213-888-0 [Verkkodokumentti]. [Viitattu 14.6.2017]. Saatavilla: <http://shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/acta190kolehmainenebook.pdf>

Inderes (2017). [Viitattu 12.7.2017]. Saatavilla: Liitetostojen salaisena pidettävä osa.

Malkamäki Juho (2016). Liikkuvan laajakaistan tuotteistaminen. Tuotantotalouden kandidaatintutkielma. *Vaasan yliopisto*.

Monster (2017). [Viitattu 17.6.2017]. Saatavilla: Liitetostojen salaisena pidettävä osa.

Netgain (2016). Asiakaskokemuksen kehittäminen ja johtaminen. [Viitattu 17.6.2017]. Saatavilla: http://www.laatukeskus.fi/sites/default/files/160120_marketta_rusi-karlsson-asiakaskokemus.pdf

Shirute (2015). [Viitattu 17.6.2017]. Saatavilla: Liitetostojen salaisena pidettävä osa.

Soininen Marjaana (1995). Tieteellisen tutkimuksen perusteet. *Painosalama Oy*. ISBN 951-29-0587-6.

Toimeksiantajayritys (2017a-g). Saatavilla: Liitetostojen salaisena pidettävä osa.

Tekes (2009). Palvelun tuotteistamisesta kilpailuetua. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 3.7.2016]. Saatavilla: https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf ISBN 952-457-349-0

Tuominen Tiina, Järvi Katriina, Lehtonen Mikko, Valtanen Jesse & Martinsuo Miia (2015). Palvelujen tuotteistamisen käsikirja – Osallistavia menetelmiä palvelujen

kehittämiseen. *Aalto-yliopiston julkaisusarja tiede + teknologia 5/2015*. ISBN: 978952-60-6219-8

Valtakunnallinen Työpajayhdistys (2006). Työkirja työ- ja yksilövalmennuspalveluiden tuotteistamiseen. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 10.6.2017]. Saatavilla: <http://www.ula.fi/assets/Public-files/Suomenkieliset-kirjat/Tuotteistuksen-tykirja.pdf>

Vargo Stephen & Lusch Robert (2008). "Why service?". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 36, 1–17

Vargo Stephen & Lusch Robert (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*. Vol. 68, 1–17.

Viestintävirasto (2017). Verkkovierailu halpenee Euroopassa 15.6.2017 - Maksat joko vain kotimaan hinnan tai sen lisäksi pienen lisämaksun. [Viitattu 15.6.2017] Saatavilla: <https://www.viestintavirasto.fi/internetpuhelin/matkapuhelimenkayttoulkomailla/EU-alueenhintakatto.html>

VTT (2016.) Arvosta! Kuinka asiakasarvoa vaalitaan. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 15.6.2017] Saatavilla: http://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2016/Arvosta_Kuinka_asiakasarvoa_vaalitaan.pdf

Yle (2017). Hyviä uutisia matkustaville: Roaming-maksut poistuvat EU-alueella. [Viitattu 17.6.2017] Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-9551847>

Zhang Jing, Jiang Yanxin, Shabbir Rizwan, Zhu Miao (2016). How brand orientation impacts B2B service brand equity? An empirical study among Chinese firms. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 31, 83 – 98.

LIITTEET:**Liite 1. Haastattelurungot**

- a) Haastattelurunko työntekijöille

Myyntimateriaali ja koulutus:

1. Millaiset toimintaohjeet myyjillä on käytössä?.
2. Miten erityisen vaativassa tai haastavassa tilanteessa toimitaan asiakkaan kanssa?
3. Miten myyjiä koulutetaan?
4. Millaiset koulutukset ovat hyödyllisimpiä?
5. Koetko, että myyjät tarpeeksi tukea?
6. Onko myyntimateriaaleissa tai muissa materiaaleissa puutteita, jos on niin millaisia?
7. Mistä myyjät saavat tietoa tuotteista?
8. Koetko tuntevasi kaikki Toimeksiantajayrityksen B2C-tuotteet?
9. Miten kehittäisit myyntimateriaalia tai sen saatavuutta?

Toimeksiantajayrityksen differentiaatio:

10. Millainen on onnistunut asiakaskohtaaminen?
11. Kattaako mielestäsi nykyiset tarjottavat palvelut kaikki asiakkaan tarpeet?
12. Kohtaako Toimeksiantajayrityksen tuotteissa laatu ja hinta?
13. Erotteleeko Toimeksiantajayritys kohderyhmiä, jos kyllä niin miten?
14. Miten asiakaskohtaamisten laatua valvotaan?
15. Oletko saanut jostain tietystä tuotteesta paljon palautetta asiakkailta?
16. Miten kehittäisit omaa tuotetuntemustasi?
17. Miten Toimeksiantajayritys erottuu kilpailijoistaan?
18. Käytkö kaikki mahdolliset myytävät tuotteet läpi jokaisessa asiakaskontaktissa?
19. Suorittaako jokainen myynnin omalla tavallaan vai onko tiettyjä yhtenäisyyksiä?

Toimeksiantajayritys työntajana:

20. Mikä motivoi myyjiä toteuttamaan myyntiä?
21. Mikä on Toimeksiantajayrityksen tämän yksikön asiakaspalvelun heikkous muihin verrattuna?
22. Koetko, että viikoittainen työaika käytetään tehokkaasti?
23. Ovatko asiakkaat pettyneet asiakaspalvelun toimintaan? jos ovat niin mihin asiaan?
24. Miten myyjät seuraavat omaa kehittymistä?
25. Kuinka laadukkaaksi koet oman tekemisesi? ja mitä voisit kehittää?
26. Mikä on tärkein, millä Toimeksiantajayritys tukee myyjien jaksamista?
27. Miten hiljaista tietoa kerätään ja hyödynnetään?
28. Toteutetaanko työntekijöiden parannusehdotuksia?
29. Mitä kehittäisit Toimeksiantajayrityksen asiakaspalvelun toiminnassa?

b) Haastattelurunko esimiehille:

Myyntimateriaali ja koulutus:

1. Millaiset toimintaohjeet myyjillä on käytössä?
2. Miten erityisen vaativassa tai haastavassa tilanteessa myyjän tulee toimia asiakkaan kanssa?
3. Miten myyjiä koulutetaan?
4. Millaiset koulutukset ovat myyjille hyödyllisimpiä tai tehokkaimpia?
5. Koetko, että myyjät tarpeeksi tukea?
6. Onko myyntimateriaaleissa tai muissa materiaaleissa puutteita, jos on niin millaisia?
7. Mistä myyjät saavat tietoa tuotteista?
8. Koetko, että myyjät tuntevat kaikki Toimeksiantajayrityksen B2C-tuotteet?
9. Miten kehittäisit myyntimateriaalia tai sen saatavuutta?

Toimeksiantajayrityksen differentiaatio:

10. Millainen on onnistunut asiakaskohtaaminen?
11. Kattaako mielestäsi nykyiset tarjottavat palvelut kaikki asiakkaan tarpeet?
12. Kohtaako Toimeksiantajayrityksen tuotteissa laatu ja hinta?
13. Erotteleeko Toimeksiantajayritys kohderyhmiä, jos kyllä niin miten?
14. Miten asiakaskohtaamisten laatua valvotaan?
15. Miten kehittäisit myyjien tuotetuntemusta?
16. Miten Toimeksiantajayritys erottuu kilpailijoistaan?
17. Käykö myyjä kaikki mahdolliset myytävät tuotteet läpi jokaisessa asiakaskontaktissa?
18. Suorittaako jokainen myynnin omalla tavallaan vai onko tiettyjä yhtenäisyyksiä?

Toimeksiantajayritys työnantajana:

19. Mikä motivoi myyjiä toteuttamaan myyntiä?
20. Mikä on Toimeksiantajayrityksen tämän yksikön asiakaspalvelun heikkous muihin verrattuna?
21. Koetko, että myyjät käyttävät viikoittaisen työajan tehokkaasti?
22. Ovatko asiakkaat pettyneet asiakaspalvelun toimintaan? jos ovat niin mihin asiaan?
23. Miten myyjät seuraavat omaa kehittymistään?
24. Kuinka laadukkaaksi koet oman tekemisesi? ja mitä voisit kehittää?
25. Mikä on tärkein, millä Toimeksiantajayritys tukee myyjien jaksamista?
26. Miten hiljaista tietoa kerätään ja hyödynnetään?
27. Toteutetaanko työntekijöiden parannusehdotuksia?
28. Mitä kehittäisit Toimeksiantajayrityksen asiakaspalvelun toiminnassa?